



USAID | **ECUADOR**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



CONSERVACIÓN EN ÁREAS INDÍGENAS MANEJADAS

Biodiversity & Sustainable Forestry (BIOFOR) IQC
Task Order No. 817

Employee Identification Number 13-2702768
Hereafter referred to as the Subcontractor
For

Conservación en Áreas Indígenas Manejadas (CAIMAN)
USAID PRIME CONTRACT NO. LAG-I-00-99-00014-00, Task Order 817

Estudio de caso de la experiencia del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales para la Formación de Prestadores de Servicios

Presentado por: PACT INC.
A Chemonics International Inc.
BIOFOR Consortium

A case study completed of entire program (k)
Fecha: 7 de septiembre del 2005.

This publication was produced for review by the United States Agency for International
Development. It was prepared by Pact Ecuador

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United
States Agency for International Development or the United States Government.



Índice de contenidos

Presentación	4
1. Resumen ejecutivo	4
2. Antecedentes	6
2.1. ACTORES INVOLUCRADOS.	9
a. Organizaciones participantes.	9
b. Estudiantes.	9
c. Organizaciones auspiciantes y colaboradoras.	9
3. Ejecución del Diplomado.	10
3.1. FASES POR LA QUE TRANSCURRIÓ LA EXPERIENCIA.	10
3.2. MODELO DE GERENCIA DEL PROCESO	11
a. Gerencia del Diplomado.	11
b. Rol de los participantes.	12
c. Proceso de acompañamiento para garantizar la calidad de los productos.	12
4. Reflexiones sobre la ejecución del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales par la formación de Prestadores de Servicios.	13
4.1. OBJETIVOS ESPERADOS PRE-INTERVENCIÓN.	13
4.2. HALLAZGOS IMPORTANTES EN CADA MÓDULO	14
4.3. ESTADO DE LAS EMPRESAS A LA FECHA DE REDACCIÓN DEL PRESENTE INFORME.	16
a. Comercializadora de productos agrícolas Mundo Verde.	16
b. Empresa Waponi Tours.	17
c. Venta de servicios de información geográfica de la población y el ambiente GINGEOPA.	18
d. Empresa de ecoturismo A'T SAMPI Selva COFAN.	19
5. Impacto de la formación a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional.	20
5.1. IMPACTO DE LA FORMACIÓN A NIVEL PERSONAL.	20
5.2. IMPACTO A NIVEL FAMILIAR Y COMUNITARIO.	21
5.3. IMPACTO DE LA FORMACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL.	22
6. Aprendizajes	23
6.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN CADA MÓDULO.	23
a. Primer módulo.	23
b. Segundo módulo.	23
c. Tercer módulo.	24
d. Cuarto módulo	25
6.2. APRENDIZAJES PROGRAMADOS EN CADA MÓDULO.	25

a.	Módulo 1: Visión del desarrollo rural integral e identificación de proyectos.	25
b.	Modulo 2: Diseño de empresas rurales.	25
c.	Modulo 3: Análisis de resultados y evaluación del diseño.	26
d.	Modulo 4: Gestión de Proyectos de Empresas Rurales.	26
6.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE.	27
6.4.	APRENDIZAJES DE PACT EN LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.	29
a.	Selección de participantes	29
b.	Tutorías	29
c.	Formación en aula	30
d.	Evaluación	30
e.	Estrategia	31
7.	Recomendaciones para la replicación de iniciativas similares.	31
a.	Sobre la metodología	31
b.	Selección de participantes	31
c.	Locales más adecuados.	32
d.	Formación de facilitadores.	32
e.	Transmitir a la comunidad la importancia de aprender.	32
f.	Investigación	33
g.	La importancia de estudiar la viabilidad de una iniciativa	33
h.	La evaluación, una garantía para las comunidades.	33
i.	Aprender a negociar y a gestionar apoyos.	33
j.	Apoyo a estas iniciativas.	33
k.	Reconocimiento económico.	34
l.	Lo rural como categoría de estudio.	34

Índice de anexos

1. Diseño pedagógico.
2. Instrumento de evaluación del desempeño de formadores en talleres de facilitación.
3. Fichas de evaluación y calificaciones individuales de los estudiantes.

Presentación

El presente trabajo se desarrolló en dos periodos; el primero entre marzo-abril y el segundo en el mes de agosto de 2005. En la primera parte de la investigación se realizaron entrevistas individuales a docentes y a casi todos los estudiantes (uno no quiso ser entrevistado), y entrevistas a todos los grupos focales de cada empresa. En la segunda etapa se realizaron entrevistas a los acompañantes, al coordinador académico, al director de Pact y a algunos estudiantes.

El objetivo de hacer esto en tiempos distintos era el de contar con versiones que evidencien los cambios que se dieron en el tiempo. La información obtenida en entrevistas se cruzó con los informes de evaluación, memorias, diarios de campo, y otros insumos que documentan el proceso del Diplomado.

La persona encargada de este trabajo fue escogido deliberadamente por no haber sido parte del proceso del Diplomado, con la intención de contar con una versión lo más objetiva posible sobre el estudio de la experiencia en sí de la implementación de Diplomado.

En consecuencia con el tipo de trabajo realizado en el Diplomado, este documento recoge las opiniones de varios actores desde un enfoque autoevaluativo construido desde la reflexión de la propia experiencia, enfatizando en el impacto de la formación en dos sentidos: hacia los estudiantes y sus entornos, y hacia los aprendizajes de todos los actores involucrados. De allí que en cada sección se explicita el origen de la información, tratada con la mayor rigurosidad y fidelidad posible.

1. Resumen ejecutivo¹

La comunidad es fundamentalmente un espacio asociativo en el que se refuerza y recrea permanentemente la cultura y se construyen mecanismos de respuesta a la interacción con otros espacios culturales, especialmente con agentes externos.

Los mecanismos tradicionales de operación de los proyectos de desarrollo han generado en las comunidades un tipo de respuesta automática ante estas iniciativas: aceptar lo que venga, en las condiciones definidas por el agente externo, procurando el mínimo de esfuerzo posible por parte de la comunidad, con la certeza de que el proceso será puntual y que seguramente represente algún beneficio económico a corto plazo. Consolidándose relaciones clientelares en los que ambos actores -la comunidad (y mas particularmente los individuos en la comunidad que mejor aprenden el sistema) y las organizaciones promotoras del proyecto- aplican las reglas del juego a su beneficio, aunque la mayoría de las veces esto no necesariamente implique una mejoría en la calidad de vida de la comunidad. De allí que cuando una iniciativa llega de afuera, la respuesta se vuelve individualista, no comunitaria. Las propuestas las asumen las familias, más no la comunidad.

¹ Este punto fue trabajado por el investigador, con los insumos trabajados en el resto del documento.

El Diplomado en Diseño de Empresas Rurales (a pesar de estar caracterizado por ser participativo, flexible, enfocado al rescate de aprendizajes y experiencias previas y desde el trabajo con facilitadores miembros de sus propias comunidades) de todas maneras se tocó de frente con éste tipo de respuesta inicial. En un primer momento las comunidades actuaron de la misma manera que lo hacen frente a otros proyectos de desarrollo. Esto se dio por el hecho de que las organizaciones comunitarias -tales como las federaciones indígenas- hasta cierto punto son asumidas como entidades que están en el límite entre agencias externas y organizaciones locales. De allí que los estudiantes fueron percibidos desde este contexto.

Pero conforme el proceso avanzaba, el hecho de que los miembros de sus propias comunidades eran capaces de facilitar los talleres, poco a poco fue convirtiéndose en una suerte de descubrimiento, grato y aleccionador, que terminó por construir en las comunidades respuestas atípicas a una iniciativa de desarrollo, con importantes implicaciones a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional². Esto se dio porque se potenciaron liderazgos existentes, se impulsaron nuevos liderazgos, se dinamizó la organización local, y se construyó otro tipo de respuesta -proactiva y estratégica- hacia las entidades interesadas en apoyar a estas poblaciones.

Un estudiante comentaba que los aspectos negativos de lo comunitario tenían respuestas con el Diplomado, en el sentido de ya no se trata que todo sea de todos y nadie haga nada por conseguirlo; ahora -dice- lo comunitario es juntarse, discutir, analizar, decidir entre todos, formar grupos de trabajo, facilitando un proceso enfocado al cumplimiento de objetivos que luego son evaluados, verificándose que la idea de responsabilidad compartida que una empresa implica, se articula muy bien con su práctica comunitaria.

...si un niño te pregunta qué hiciste en el Diplomado, ¿qué responderías?...

“Nosotros hemos trabajado en 5 comunidades donde los niños nos preguntan, pues facilitamos seminarios taller en el campo. Lo que les decimos es que estamos estudiando para hacer empresas rurales. A ellos les preocupa hacer huertos escolares, y nos piden que le enseñe”
Ramón Enqueri Waorani. 24 años

“Si un niño me pregunta qué hacemos, le diría -mediante juegos y dibujos- que hay animalitos en la comunidad, y lo que somos como Cofanes, y las cosas que pasan, las petroleras. Y les diría que ahora somos capaces de ayudar a otras personas que no tienen conocimientos, para tener cualquier beneficio para su comunidad. El problema es que en nuestra lengua no hay palabras para decir empresa, negocio, ganancia”
Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

“Mi hija siempre me acompaña, una vez le dijo a los mayores que se va a graduar junto a la mamá”
Patricia Nenquihui. ONHAE. 28 años.

“Nosotros siempre hablamos a nuestros hijos de los problemas, las petroleras, las instituciones. Del diplomado les decimos: desde pequeño debes pensar en estudiar de aquí para adelante. No solo escuela y colegio. Para que vivas bien, no basta con vivir como en la selva; debes tener tus trabajitos y también cuidar a las comunidades. Se estudia para que en las comunidades no entren las colonizaciones”
Aníbal Criollo. FEINCE. 33 años

“Estoy estudiando para el fortalecimiento de la comunidad para que un día los niños también salgan personas capacitadas que puedan hablar por su comunidad y sepan lo que debemos y podemos hacer, y que ellos sean luego más líderes que nosotros”
William Lucitante. Cofán. 20 años

Le explico lo que tenemos, lo que somos, lo que valemos, y lo que importa manejar bien nuestra tierra”
Edwin Hernández. FEINCE. 18 años

² Véase el punto 5: Impacto de la formación a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional.

Muchas prácticas culturales no son “racionalizadas”, en el sentido de que se actúa sin hacer un marco de referencia contextual e intelectual de lo que se hace sino desde el cúmulo de aprendizajes significativos construidos históricamente y desde la práctica. Esto es lo que les permite precisamente recrear la cultura. Cuando un ente externo plantea formar especialistas locales para diseñar empresas, plantea un concepto que está fuera de su contexto, de su acumulado (en a'ingae, awapit o wao, no hay palabras para definir: ganancia, utilidad, empresa, por ejemplo). Al poner en práctica lo aprendido, se recrea ese concepto externo desde los saberes de la cultura, concibiendo a la empresa no como la suma de individuos, sino como una alianza de éstos con la comunidad; de esta forma se socializa el conocimiento y la empresa en sí como un acto comunitario. Muestra de ello es que los estudiantes -desde su visión de empresarios- asignan un porcentaje fijo de utilidades y servicios a la comunidad, vinculándola al espacio de la empresa tal como son sus prácticas culturales. De esta forma se toman elementos del mundo moderno de la empresa para acercarlo a la realidad de lo comunitario, en un ejercicio de adaptación de criterios empresariales a los mecanismos comunitarios tradicionales.

Es así que el Diplomado en Diseño de Empresas Rurales se enfocó en lograr que las personas construyan un análisis real del contexto en el que viven, y de allí plantearse estratégicamente ideas de empresas factibles y rentables. Como en el caso de la FCAE, que tras el análisis de factibilidad descubrieron que sus dos primeras ideas de negocio no eran viables y que por tanto no era necesario continuar con éstas. Es un logro importante, pues supera la respuesta típica de aceptar cualquier propuesta de desarrollo, a pesar de que no sean efectivamente realizables.

El eje transversal del proceso fue el cambio de actitud: pasando de ser espectadores en espera de que alguien les resuelva sus problemas, a ser protagonistas de sus propias soluciones. La idea de ser empresarios implicó un salto cualitativo para defender ideas productivas que desemboquen en el incremento de ingresos económicos en las comunidades, a la vez de constituirse en un medio para el mejoramiento de la calidad de vida de su gente dentro de una perspectiva de desarrollo sustentable.

Desde éste nuevo enfoque, los estudiantes se dan cuenta de que si bien sus capacidades han sido potenciadas, los esfuerzos individuales no son suficientes. Es necesario conseguir apoyo—externa o internamente—pero siempre desde la base de sus requerimientos y condiciones, y para lo que ellos necesitan efectivamente. Las donaciones y los proyectos son concebidos sí como una gran ayuda, pero siempre y cuando se diseñen estrategias para dar rentabilidad a ese dinero, entendido ahora como una inversión en la visión de desarrollo local desde los actores locales.

2. Antecedentes³

³ Este punto se trabajó tras entrevistar a los estudiantes, al Director de Pact Ecuador y al Director Académico del Diplomado.

Nuestra presencia en Ecuador responde a una estrategia regional que busca agregar valor a procesos que ya están en movimiento y apoyar a actores sociales que necesiten ampliar sus capacidades para mejorar el impacto de sus acciones. Dentro de este contexto, nuestros procesos formativos parten de la certeza de que todas las personas tienen saberes que compartir y mecanismos de aprender, interpretar y construir su propia existencia.

La idea de llevar a cabo un proceso formativo en diseño de empresas rurales surgió tras un proceso de autodiagnóstico en varias federaciones indígenas (FEINCE, ONHAE y FCAE, y la Fundación Altrópico, socias principales del proyecto CAIMAN) y en el marco de un proceso sostenido de fortalecimiento institucional y sostenibilidad financiera que se está llevando a cabo a través del proyecto CAIMAN. En este proceso las nacionalidades indígenas recurrentemente decían: *"no podemos"*, algo latente que se buscaba resolver con el aporte de consultores externos, lo que metafóricamente es como implantar prótesis temporales que ayuden a caminar mientras ésta exista. Tras identificar la necesidad de apuntalar procesos formativos que posibiliten aumentar la autonomía en el accionar de las Federaciones y la capacidad de influir en las decisiones que les afectan, se dirigieron los esfuerzos a formar a personal técnico local.

Pero la propuesta partió con aspiraciones más amplias. La intención era la de propiciar el desarrollo de aprendizajes significativos desde tres tipos de saberes: los conceptuales (saber), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (ser), lo que fue posible gracias a las estrategias formativas aplicadas. Se partió de la certeza de que todas las personas tienen un bagaje de aprendizajes, fruto de su experiencia acumulada, saberes que construyen a las personas, desde el trabajo, la escuela, la familia, la comunidad; espacios en los que se aprende a convivir, a valorarse, a valorar, y construir la propia existencia.

El programa nació con la idea de desarrollar capacidades concretas a un segmento de población que normalmente no tiene acceso a educación formal (primaria y secundaria en el sistema de educación intercultural bilingüe) en un proceso muy balanceado hacia lo práctico (tiene un 20% académico y el 80% práctico), con la intención de que los estudiantes sepan cómo hacer empresas dentro de una estrategia de desarrollo rural.

"Nuestras organizaciones no tenían un equipo formado en este tema; aunque sabemos que es muy importante para desarrollar proyectos productivos a largo plazo, no solo para corto o mediano. Además, la idea es formar una empresa dentro de la misma nacionalidad."

Ramón Enqueri Waorani. 24 años

"Fue al momento de los talleres de Pact en Coca que salió la idea del diplomado. La FEINCE y el Consejo de Gobierno nos eligió para esto."

Armando Yumbo, FEINCE, 22 años.

"En el FEPP pude aprender todo lo que es la producción agrícola. En el trabajo me exigían asesoría en producción desde una perspectiva empresarial. Esta demanda se mantenía en mi trabajo en Altrópico, que se sumaba a la presión en la zona por trabajar lo productivo en general. Por eso me interesó estudiar esto"

José Chicaiza. 42 años- Altrópico

"Ahora no es como antes. Debemos capacitarnos y enseñar a los demás de la comunidad, y para que así la comunidad tenga más fuerza, más beneficios, y que no entren las petroleras."

Aníbal Criollo. FEINCE. 33 años.

"Este programa salió de Caimán, como parte de sus proyectos de fortalecimiento de pueblos indígenas. Sabemos que viene de allí y de Pact. Para nosotros mismos ser líderes y que nadie venga a decir que es lo debemos hacer."

William Lucitante. Cofán. 20 años.

Para esto, se planteó incidir de manera positiva en su pensamiento y su cosmovisión para generar un pensamiento empresarial como estrategia de sostenibilidad financiera para la conservación de sus territorios.

Este programa parte de una creencia en la gente y en las capacidades de la gente. El proceso pretende empoderar a los participantes de conocimientos “avanzados”, con una creencia de que el 99% de la gente puede entender el 99% de los conceptos si se les presenta en un lenguaje apropiado y relacionado a sus vidas cotidianas. Se trata de incidir en la actitud de las personas y cambiar su mentalidad de productor a una mentalidad de un empresario que entiende y responde asertivamente a las características del mercado y el entorno. El proceso ayuda a construir no solo una propuesta técnica sólida, sino también una organización responsable, con buenos fundamentos y una gerencia integral. Además, se enfoca en procesos de generación de liderazgo, fortalecimiento de la autoestima y seguridad de la gente para enfrentar nuevos retos y para que se apropien de sus procesos.

La intención no era sólo lograr que los participantes sean generadores de más volumen en producción, sino que los productores se asuman y ubiquen en roles más allá en las cadenas productivas y comerciales; que los estudiantes sepan cómo hacer empresas con un enfoque de desarrollo sustentable que desemboque en la construcción de iniciativas que mejoren el ingreso de las familias de las comunidades y logren valorar sus ventajas comparativas.

El impacto de la formación a nivel personal, comunitario y organizativo, fue conducido y canalizado dentro del proceso formativo. Sin embargo, las consecuencias de este proceso—como suele darse en formación de adultos—se evidenciaron cambios que dependen de múltiples factores socioculturales. En todo caso las implicaciones del proceso en la cotidianidad, en la vida comunitaria y organizativa han sido bastante significantes y reveladoras.

El potenciar capacidades locales, antes o después deriva en el fortalecimiento de las organizaciones a las que pertenecen los estudiantes. De allí que impulsar esta propuesta desde un enfoque en desarrollo sustentable parte de la certeza de que las federaciones indígenas tienen un gran potencial y muchos recursos que podrían valorarse y aprovecharse de mejor manera.

Tras un acuerdo con el Proyecto CAIMAN (financiado por USAID), la Universidad Aconcagua de Chile y la Secretaría Nacional de Planificación, y con financiamiento de USAID, se logró impulsar esta iniciativa que ha generado aprendizajes tanto para los estudiantes como en las organizaciones que pusieron sobre la mesa sus aprendizajes, y ante todo su compromiso permanente.

El resultado de este esfuerzo está recogido en el presente trabajo: la propuesta

“La idea salió de la misma organización, y el apoyo externo. De nuestros planes de desarrollo vemos como de nuestros problemas salen oportunidades, de allí salió el Diplomado. Queremos capacitarnos profesionalmente, en un proceso completo como éste y no solo con cursitos, sino sería como ir al colegio solo la mitad y salir a medias.”
Edwin Hernández. Cofán. 18 años

“Como pertenezco a la Federación y como técnico local en SIG, los dirigentes me enviaron a aprender el tema empresarial. El pueblo Awá tiene mucha debilidad frente al tema., no podemos desempeñar actividades grandes.”
Jairo Cantinicus García. FCAE. 22 años.

pedagógica implementada, los mecanismos de ejecución, y la reflexión sobre la experiencia en sí, con el aporte, mediante entrevistas individuales y a grupos focales, con los estudiantes, docentes y acompañantes

2.1. Actores involucrados.

a. Organizaciones participantes.

Organización	Zonas de influencia del Diplomado
FEINCE	Comunidades Dureno, Duvuno y Zábalo y el Consejo de Gobierno.
FCAE	Comunidades Río Baboso y Mataje y el Consejo de Gobierno.
ONHAE	Comunidad de Toña Empari
Altrópico	Parroquia El Chical: Comunidades Quinshul y La Esperanza.

b. Estudiantes.

El proceso comenzó con 18 estudiantes de los cuales 3 se retiraron. De los que terminaron el ciclo formativo, tres obtuvieron certificado y 12 recibieron su Diploma.

No.	Nombre	Organización	Título obtenido
1	Edwin Hernández	FEINCE	Diploma
2	Cristian Grefa	FEINCE	Diploma
3	Aníbal Criollo	FEINCE	Diploma
4	William Lucitante	FEINCE	Diploma
5	Vicente Lucitante	FEINCE	Se retiró
6	Ramón Enqueri	ONHAE	Certificado
7	Timoteo Huamoni	ONHAE	Diploma
8	Nury Casaluzán	FCAE	Diploma
9	Oswaldo Cantincus	FCAE	Se retiró
10	Oswaldo Nenquimo	ONHAE	Certificado
11	Rosa Alvarado, reemplazada por Patricia Nenquihui	ONHAE	Reemplazada por Patricia Nenquihui
	Patricia Nenquihui	ONHAE	Certificado
12	José Chicaiza	Altrópico	Diploma
13	Manolo Yela	Altrópico	Diploma
14	Jairo Cantincus	FCAE	Diploma
15	Robinson Yumbo	FEINCE	Diploma
16	Armando Yumbo	FEINCE	Diploma
17	José Arias	FCAE	Diploma
18	Ramón Nastacuas	FCAE	Se retiró

c. Organizaciones auspiciantes y colaboradoras.

Proyecto CAIMAN: Debido a la importancia global de la biodiversidad de Ecuador, USAID/Ecuador ha financiado las actividades encaminadas a la conservación de la biodiversidad durante décadas. Estos esfuerzos se han concentrado en la conservación de áreas naturales seleccionadas debido a su alta importancia en términos de biodiversidad.

Específicamente, CAIMAN persigue tres resultados interrelacionados en colaboración con los grupos indígenas:

1. Integridad y consolidación territorial
2. Desarrollo de capacidades organizacionales para lograr la consolidación territorial.
3. Sostenibilidad financiera

El objetivo de CAIMAN es la conservación de la biodiversidad en los territorios indígenas. Para crear las condiciones necesarias para lograr este objetivo, CAIMAN lleva a cabo acciones a nivel local, nacional y territorial.

Para el diseño técnico del programa CAIMAN, PACT fue identificado como clave para temas de:

- Asistencia técnica para fortalecer las capacidades institucionales de las federaciones indígenas, incluyendo: gestión organizacional, planeación estratégica, evaluación de sostenibilidad financiera, creación de planes de negocios y estructuración de costos.

Universidad de Aconcagua de Chile: Avaló académicamente el Diplomado y aportó en la facilitación de aprendizajes en varios temas.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Avaló el proceso dentro de su estrategia nacional de planificación.

Green Consulting: Apoyó en el desarrollo curricular y facilitación de aprendizajes en lo relativo a turismo comunitario.

3. Ejecución del Diplomado.

3.1. Fases por la que transcurrió la experiencia.

		Descripción inicial	Caracterización tras la práctica
Módulo	1	Visión del desarrollo rural integral e identificación de proyectos.	Análisis situacional del entorno, partiendo de la situación actual vs la situación deseada y a partir de esto, determinar las posibles ideas de negocio.
Módulo	2	Diseño de empresas rurales	Diseño, validación y análisis de factibilidad de la empresa.
Módulo	3	Análisis de resultados y evaluación del diseño.	Construcción del Plan de Negocios de la empresa.
Módulo	4	Gestión de proyectos de Empresas Rurales.	Plan de gestión de la empresa rural.

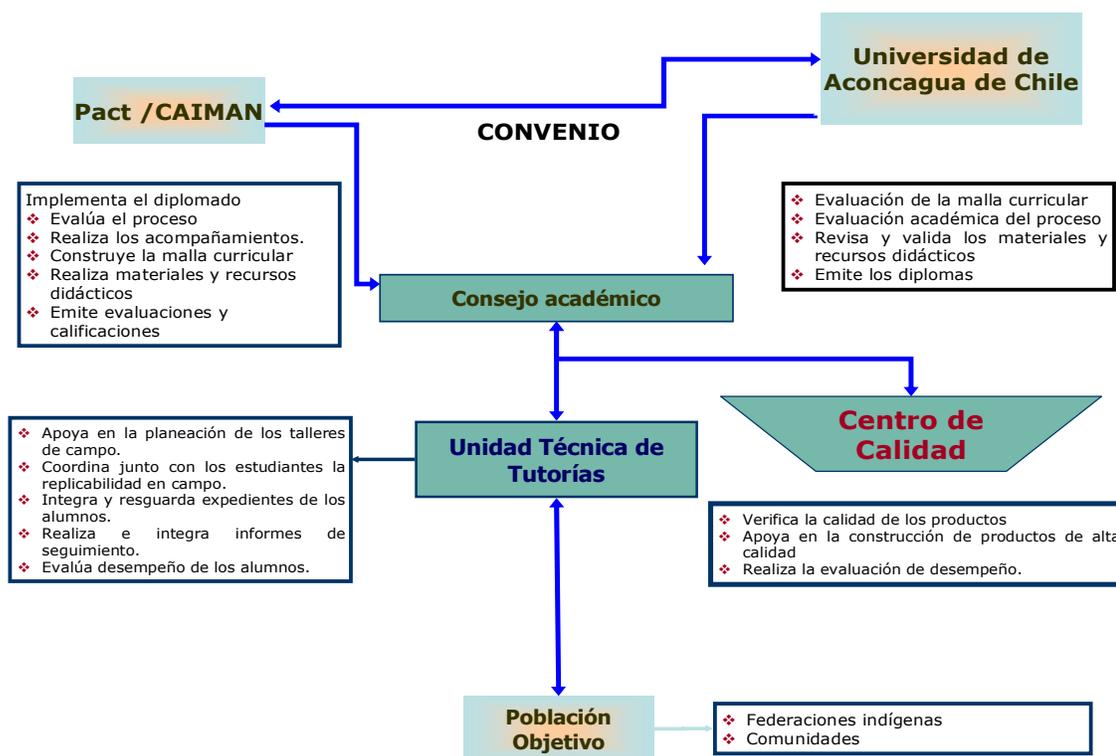
El Programa fue diseñado para que los participantes desarrollaran tanto actividades en aula como de trabajo en campo. El tiempo fue distribuido de la siguiente manera: 160 horas en aula distribuidas en cuatro módulos de 40 horas cada uno, complementados con 160 horas de trabajo de campo entre cada módulo. Adicionalmente se incluyó un conjunto de trabajos entre Módulo y Módulo a fin de consolidar su aprendizaje.

El proceso de formación se inició en un primer evento del 26 al 30 de julio del 2004, y terminó formalmente⁴ con la ceremonia de graduación el 24 de junio del 2005.

En principio, las etapas de formación se ajustan a los grandes temas que construyen los cuatro módulos. Estos son:

A partir de estos se construyó la malla curricular, tanto en lo académico como en el trabajo de campo.

3.2. Modelo de gerencia del proceso



a. Gerencia del Diplomado.

Para la gestión del proceso, se trabajó desde los siguientes espacios:

- *El Consejo Académico*, conformado por Pact y la Universidad Aconcagua de Chile.
- *Unidad Técnica de Tutorías*, en coordinación permanente con el Consejo Académico y el Centro de Calidad. Éste es el espacio desde el cual se planifican, monitorean y ejecutan los eventos de réplica y

⁴ Al momento se encuentran en proceso de pulir los planes de negocio, con la asesoría y acompañamiento de un especialista internacional en el área, miembro de Pact.

acompañamiento en campo, ajustando permanentemente la propuesta a las características de las realidades locales.

- *Centro de calidad*, que apoya permanentemente en el control de calidad de los productos, en especial de los planes de negocio.

b. Rol de los participantes.

Facilitadores de Pact

- Responsable del acompañamiento (planea su trabajo, plantea resultados de aprendizaje, identifica técnicas, proporciona material didáctico y de apoyo, reprograma su acción).
- Vincula los resultados del aprendizaje con los resultados del desempeño de los participantes.
- Orienta el proceso de aprendizaje.
- Promueve la reflexión y la participación.
- Apoya al técnico en la construcción de su aprendizaje.
- Interactúa con el técnico.
- Evalúa su práctica.
- Retroalimenta al estudiante.

Estudiantes

- Aportan con su experiencia y aprendizajes previos.
- Abordan su trabajo con un sentido de aprendizaje.
- Se responsabiliza por su aprendizaje.
- Sistematizan sus experiencias de aprendizaje.
- Intercambian sus experiencias de aprendizaje y de vida.
- Retroalimentan a sus compañeros y al tutor.
- Evalúan su práctica.
- Recopilan evidencias de su aprendizaje.

c. Proceso de acompañamiento para garantizar la calidad de los productos.

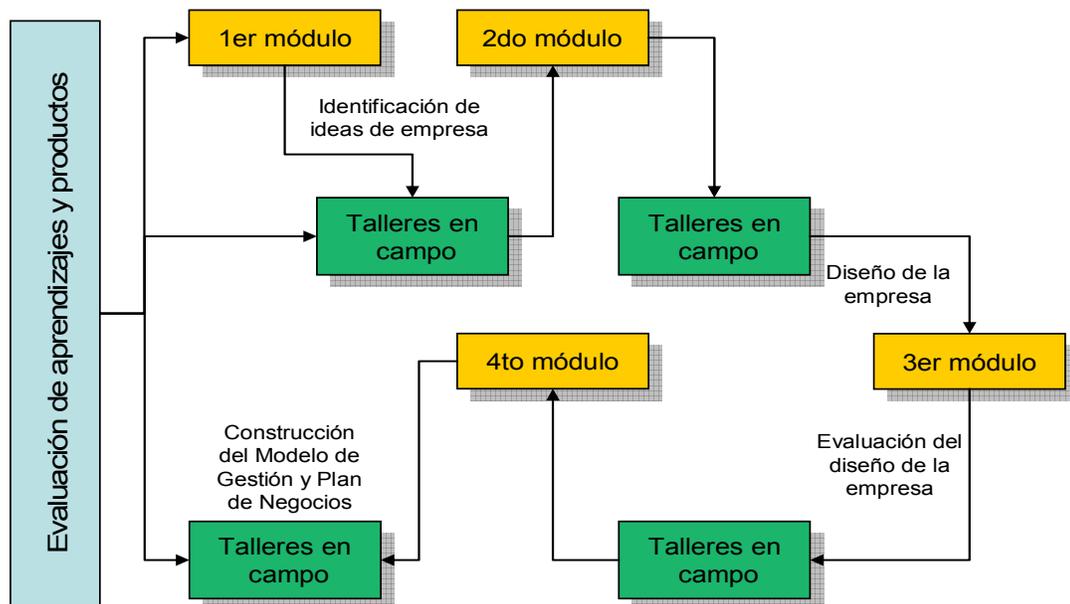
La replicación fue el espacio para la puesta en práctica de los aprendizajes en aula, y que se articuló con la producción de los componentes del diseño de la empresa: la identificación de ideas de empresa, el diseño de la empresa, la evaluación de la empresa y la construcción del Modelo de Gestión y el Plan de Negocios de la empresa.

Las repercusiones de esta etapa se expresaron en varios niveles:

- Los aprendizajes significativos se evidenciaban en esta práctica.
- En este proceso se fue generando el equipo.
- Se fueron perfilando capacidades.
- Se potenciaron las capacidades individuales.
- Se identificaron aspectos específicos a fortalecer en cada estudiante.

En los eventos de replicación, los estudiantes coordinaron con sus comunidades los siguientes aspectos.

Estudio de caso de la experiencia del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales para la Formación de Proveedores de Servicios Pact Ecuador



FEINCE.

- Los aspectos logísticos y la ejecución de los talleres.
- La preparación y organización del presupuesto de cada evento: movilización de los estudiantes y la alimentación de asistentes y estudiantes.
- Se gestionó el apoyo de la comunidad y su colaboración activa en estos aspectos.
- Al momento de presentar los informes, recibieron apoyo para su redacción.

Altrópico – El Chical

- Hubo una muy buena participación de la comunidad, y facilitación de los estudiantes.
- Realizaron toda la coordinación logística en la comunidad.

ONHAE y FCAE

- La coordinación de los eventos se hizo desde afuera. La comunidad no participó mayormente.
- Fueron pocos quienes asumieron con responsabilidad el proceso.
- Sin embargo, fue especialmente destacado el liderazgo de Timoteo Huamoni con los jóvenes de su comunidad.

4. Reflexiones sobre la ejecución del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales para la formación de Prestadores de Servicios.

4.1. Objetivos esperados pre-intervención.

El objetivo general del diplomado fue el de:

“Desarrollar competencias en los técnicos de las federaciones indígenas desarrollando un nuevo modelo de extensionismo para llevar a cabo las funciones relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje de jóvenes y adultos en situación de trabajo, así como diseños participativos de empresas rurales, que contribuyan al desarrollo sustentable y fortalezcan la calidad de los procesos educativos y en la organización del trabajo y de las personas”⁵

Que desglosado sería:

- Desarrollar competencias en los técnicos de las federaciones indígenas.
- Desarrollar un nuevo modelo de extensionismo para llevar a cabo las funciones relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje de jóvenes y adultos en situación de trabajo.
- Construir diseños participativos de empresas rurales que contribuyan al desarrollo sustentable y fortalezcan la calidad de los procesos educativos y en la organización del trabajo y de las personas.

4.2. Hallazgos importantes en cada módulo⁶

- *Desarrollar competencias en los técnicos de las federaciones indígenas.*

Se facilitó el descubrimiento de las propias potencialidades de los estudiantes, fortalecerlas, y posicionarse como líderes en cada una de sus organizaciones. Esto tuvo implicaciones en las mismas prácticas culturales de organización y trabajo comunitario.⁷

En las primeras experiencias de replicación por parte de los estudiantes, las comunidades estaban entre sorprendidas e incrédulas. Sorprendidas por el hecho de que sean de su misma gente los facilitadores, e incrédulas por que no sabían si tenían las suficientes capacidades. Los estudiantes igual estaban inseguros, temerosos. Más aún de cara a la comunidad que estaba incrédula.

Pero en los siguientes módulos las comunidades participaron con cada vez mayor entusiasmo en los talleres, no solo ya confiando en la capacidad de los estudiantes, sino además apreciando la sinergia que implica trabajar con su propia gente, desde aspectos eminentemente prácticos como el hacerlo en la lengua local, a la posibilidad de identificar nuevas estrategias de cara a las iniciativas de desarrollo.

- *Desarrollar un nuevo modelo de extensionismo para llevar a cabo las funciones relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje de jóvenes y adultos en situación de trabajo.*

⁵ Presentación del Diplomado.

⁶ Este punto se elaboró sobre la base de entrevistas grupales e individuales a los acompañantes del proceso y al Coordinador Académico.

⁷ Véase punto 5: Impacto de la formación a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional.

Para el segundo modulo, la comunidad y los facilitadores locales estuvieron mucho más cómodos, y se recalcó la importancia de que los talleres se realicen con personal local y en lengua nativa. Se da el caso de la FEINCE, que exigió que para el plan de desarrollo de Dureno con Jatun Sacha—realizándose paralelamente a los talleres del Diplomado—se cuente con un traductor como parte del equipo de facilitación.

En el caso de El Chical (Altrópico), las comunidades como La Esperanza y Quinshul, (de donde es originario uno de los estudiantes), tienen celo en no ampliar el número de socios de otras comunidades, y proponen que cada una de las comunidades generen sus propias iniciativas, explicando que primero ellos deben tener la experiencia desarrollada para que luego se replique desde esta practica; buscando así que los procesos se construyan desde el interés y el esfuerzo de cada una de las comunidades, apoyados permanentemente por los estudiantes del diplomado.

- Construir diseños participativos de empresas rurales que contribuyan al desarrollo sustentable y fortalezcan la calidad de los procesos educativos y en la organización del trabajo y de las personas.

En el caso de la FEINCE, al comienzo la comunidad de Zábalo asumió que era un proyecto. Luego se entendió que era una empresa que necesitará de socios y que estos deben aportar en capital, trabajo y tiempo para tener derecho a las utilidades. Ayudó mucho que algunos estudiantes habían realizado una pasantía en Bolivia en una empresa asociativa similar a la que luego impulsaron.

En la ONHAE, los 5 estudiantes del diplomado asumieron por iniciativa propia la facilitación del Congreso Anual del Pueblo Waorani, un momento fundamental a nivel organizacional, pues es la máxima autoridad desde la que se construye la política del pueblo. Los estudiantes plantearon los temas del segundo modulo, poniendo a consideración de los asistentes argumentos para definir su posición hacia el manejo de los recursos naturales de su nacionalidad.

En un principio la FCAE asumió a la empresa como una oportunidad de asociarse, sino como uno de los tantos proyectos que llegaban; con la costumbre de que vaya la gente “les den haciendo las cosas” y tener beneficios. Los talleres de replicación generaron un profundo cuestionamiento sobre el rol mismo que la Federación tiene que cumplir ante su pueblo, ideas que están sobre la base de un proceso de fortalecimiento institucional con buenas perspectivas.

En el caso de la parroquia El Chical (Altrópico), se organizó una asamblea parroquial con más de 100 personas de las 5 comunidades de la parroquia, con el objetivo de que cada comunidad genere su propia empresa sin que exista una dependencia de la Cabecera Parroquial ni de otros actores que tradicionalmente han cooptado las iniciativas locales de desarrollo. Este despunte desde lo comunitario a lo local se circunscribe a una estrategia de romper la dependencia hacia los grupos hegemónicos.

4.3. Estado de las empresas a la fecha de redacción del presente informe.

Adelante reseñamos el estado actual de las empresas, no sin antes mencionar que al momento de redacción del informe todas las empresas están pasando por un proceso de mejoramiento de sus planes de negocio, bajo la asesoría técnica de Guillermo Rivero, experto internacional especializado en el tema, quien está dedicando una buena parte de su tiempo en mejorar la calidad de estos planes de negocio.

a. Comercializadora de productos agrícolas Mundo Verde.

Esta empresa ubicada en El Chical viene operando desde hace tres meses. El día 11 de septiembre del 2005 se realizará la evaluación de la operación y se decidirá la pertinencia de dar el paso de constituirse legalmente. En tanto, han realizado reuniones con actores sociales de la parroquia El Chical y el barrio Tajamar en la ciudad de Tulcán; y se están gestionando apoyos con el Gobierno Provincial del Carchi, los destacamentos locales del ejército y la policía, entre otros.

Nombre de la empresa	Comercializadora de productos agrícolas "MUNDO VERDE"
Idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio es una empresa de comercialización de productos agrícolas orgánicos. La empresa funcionará en las comunidades de Quinshul y La Esperanza de la Parroquia de Chical, en el Cantón Tulcán de la provincia del Carchi. • La empresa pertenece a los productores de la zona, inicialmente en un número de veinte que se están organizando con el fin de mejorar los ingresos familiares vía el incremento del precio por unidad de producto, el incremento de los precios de compra y venta para el productor directo como para el comprador y/o consumidor final. • La tecnología que se usa en la producción es conocida como agricultura orgánica, para ello se han ocupado las ventajas comparativas de la zona y su aptitud natural, como un agregado para la sana y de excelente calidad.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende reducir la intermediación con la venta directa. Esto redundaría en mejores precios en el campo y al consumidor. Para ello la organización de la comunidad y de los productores en la "Empresa de Comercialización" es de mucha importancia, pues esto permite que se mantenga la cooperación, la disciplina, y la voluntariedad de los socios para obtener los éxitos deseados.
Mercado intencionado	<ul style="list-style-type: none"> • Con la venta de productos agrícolas orgánicos se espera satisfacer la necesidad de consumo de productos frutales provenientes del campo en este caso, productos del subtrópico: plátano, piña, guayaba, papaya, limón, caña, panela, y otros que se irían incorporando en el tiempo. • Nuestra clientela es la misma que actualmente consume los productos directo el campo. Con la empresa, daremos un agregado que mejorará la calidad desde la aplicación de la tecnología en el cultivo, la cosecha, poscosecha, transporte, y venta de los productos.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia ha copado los mercados por cantidad y seguramente por algunas otras características de algunos productos que sorprenden al consumidor pero que en realidad no son definitorios tal el caso del tamaño de las frutas en desmedro de su sabor, por ejemplo: piñas grandes, banano gigante, o son difíciles de transportar, tal el caso de papayas gigantes que se deterioran en el camino, etc.

Nombre de la empresa	Comercializadora de productos agrícolas “MUNDO VERDE”
	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertamente el precio es bueno con respecto a la producción agroquímica, además de que se constituye en una buena opción para el consumidor.
Relación empresa – socio y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Legalmente nuestra organización está definida como una organización corporativa de hecho, para la cual necesariamente estamos en la obligación de inscribirla con un reglamento básico en la notaría local. • Parte de la organización corporativa son los aproximadamente 20 productores iniciales que están diseñando desde ya la empresa. • Se definirán las participaciones o responsabilidades dependiendo de la cantidad de inversiones que tendrá la empresa. • Los productores - si bien es cierto tienen sus debilidades en aspectos concretos del manejo de la empresa, la organización y en las posibilidades de inversiones-, por otro lado tienen como fortalezas: su experiencia, la propiedad de la tierra, el conocimiento ancestral para la agricultura. • La propuesta es que la comunidad se beneficie tanto de la empresa como de la organizatividad que ésta implica. • La propiedad ciertamente es de todos los productores que han comprado su participación.

b. Empresa Waponi Tours.

En el caso de los os, se están haciendo gestiones en el ministerio de turismo para legalizar su empresa. Van con el plan de negocios en el que plantean abiertamente que los 3 primeros años generan pérdidas, pero que a partir de este año llegarán al punto de equilibrio.

Nombre de la empresa	Waponi Tours
Idea de negocio	<p>Basados en nuestra observación consideramos que existe una interesante oportunidad para promover el servicio de ecoturismo en el territorio Waorani. A continuación presentamos las razones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aprecia una creciente demanda por paquetes de ecoturismo en la región amazónica. • Los atractivos naturales y culturales de la selva del Ecuador son poco conocidos. • Existe una tendencia internacional de apoyar a las comunidades indígenas que se organizan y que promueven su propio desarrollo desde una perspectiva de sostenibilidad. <p>Así, el servicio que nosotros proponemos brindar se resume de la siguiente manera: “Una experiencia cultural, recreativa, y sostenible en la amazonía virgen que es organizada y guiada por los miembros de la comunidad Waorani”</p>
Producto	<p>Misión: <i>Crear y operar una empresa de ecoturismo dentro del territorio Waorani que refleja nuestra belleza escénica, cultural y en donde el turista pueda disfrutar de la naturaleza virgen y a la vez beneficiar a la comunidad con excelentes servicios.</i></p> <p>Visión: <i>En el año 2009 la empresa Waponi tour es muy fuerte y líder en el turismo comunitario mostrando la cultura Waorani especialmente al turismo naturaleza y de aventura en el mundo entero, para ello cuenta con una infraestructura y un servicio adecuado a la demanda.</i></p>
Mercado intencionado	<p>Los clientes potenciales del servicio de ecoturismo en la Amazonía del Ecuador provienen principalmente de los Estados Unidos, Europa, y América Latina. Estos clientes tienen interés en la naturaleza, las características de la selva, y en la cultura y características de las poblaciones que viven allí.</p> <p>Una revisión de la experiencia de la comunidad Waorani con turistas, permite indicar que los visitantes tienen preferencia por: la belleza escénica, artesanías, costumbres, idioma, medicina tradicional, cantos, historias y</p>

Nombre de la empresa	Waponi Tours
	leyendas, paisajes, tradiciones y shamanismo.
Estrategia	En la zona de operación de nuestra empresa existen sólo dos competidores. Estos tienen cierta experiencia en ecoturismo y han logrado un éxito relativo debido al creciente incremento de la demanda. Consideramos que el servicio que nosotros proponemos podrá superar los beneficios de estos competidores.
Relación empresa – socio y comunidades	La comunidad no tiene recursos económicos, no hay apoyo, se desconocían de empresas y ONGs que puedan donar recursos económicos. Al estudiar las ideas de negocio para que nuestra comunidad se beneficie, todas estaban dirigidas a no contaminar, no destruir el bosque. Dado que en nuestra comunidad existe la conservación nos decidimos con el turismo para mantener y conservar el medio ambiente, nuestra cultura. Esto se unió con los problemas que existen en la comunidad, no hay fuentes de trabajo para la gente de la comunidad, tenemos la experiencia de la empresa de turismo que existe en otra comunidad y que los dueños no son de la comunidad, por lo tanto no beneficia a todos, de ahí salió hacer la empresa de ecoturismo. Que implica: capacitarse (en turismo, manejo de empresas de artesanías, cocina, idiomas, guía de turistas) crear fuentes de trabajo, tener y dar oportunidades a los hijos en educación, salud y hacer intercambios con otros países. Al principio la gente de la quería ser socios de la empresa por el hecho de haber participado en los talleres y así obtener ingresos de recursos económicos y trabajo. Después se comprendió las responsabilidades que se deben cumplir para ser considerados socios de la empresa.

c. Venta de servicios de información geográfica de la población y el ambiente GINGEOPA.

En el caso de los Awá, están negociando el aval de la Federación para la constitución de la empresa.

Nombre de la empresa	Venta de servicios de información geográfica de la población y el ambiente, GINGEOPA
Idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Vender servicios de información geográfica para la gestión y manejo de los recursos existentes de la zona norte del Ecuador (Provincias de Esmeraldas, Carchi e Imbabura); basados en la investigación, trabajo de campo y procesamiento tecnológico del más alto nivel.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro producto es una herramienta que sirve para la planificación del territorio, considerando también el aspecto social y cultural de las áreas en las que intervenimos.
Mercado intencionado	<ul style="list-style-type: none"> • La población objetivo está constituida por las instituciones públicas como Municipios y Gobiernos Provinciales de Carchi, Imbabura y Esmeraldas, así como por ONG's, Universidades, organizaciones indígenas y campesinas que se encuentra en el área. • En la actualidad los clientes identificados necesitan contar con información georeferenciada que les permita tomar decisiones de cara a proyectos de desarrollo, razón por la cual se pretende brindar servicios de información geográfica y de asesoría en el manejo de la misma a través de los Sistemas de Información Geográfica.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios para definir la estrategia de promoción se base en asegurar que el servicio sea consistente es decir que solvente técnicamente las dudas que el cliente tenga con respecto al servicio, por otra parte se deberá desarrollar y mantener la relación con los clientes ya que nuestra ubicación dentro del área es estratégica. • Las estrategias a desarrollarse son • Venta directa a los clientes, ya que la cercanía con los mismos nos permite mantener una relación directa y conocer de manera inmediata sus posibles necesidades.

Nombre de la empresa	Venta de servicios de información geográfica de la población y el ambiente, GINGEOPA
	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas que impliquen trabajar en coordinación con ONG's que se encuentran en la zona elaborando proyectos de desarrollo y que necesiten contar con nuestros servicios
Relación empresa – socio y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> La FCAE es la accionista mayoritaria, los socios pertenecen al pueblo Awá y a la vez son parte de la estructura organizativa de la FCAE. En los propósitos de la empresa está la de preparar a más miembros del pueblo Awá en las diferentes funciones que tiene que cumplir la empresa, asegurando la sostenibilidad del recurso humano.

d. Empresa de ecoturismo A'T SAMPI Selva COFAN.

La empresa de la FEINCE está por terminar sus estatutos como sociedad anónima, está gestionando su legalización en la Superintendencia de Compañías. Están trabajando en el diseño arquitectónico de la planta turística con profesionales del Gobierno Provincial de Sucumbíos. Además se han contactado con la Universidad de Bilbao para gestionar cooperación del País Vasco.

Nombre de la empresa	Empresa de ecoturismo A'T SAMPI Selva COFAN
Idea de negocio	Una empresa de ecoturismo, para lo que vamos a construir un albergue con 6 cabañas para 12 personas, en la comunidad COFAN de Zábalo. Estas cabañas estarán diseñadas y construidas de acuerdo a los requerimientos de la demanda: son cómodas, con habitaciones dobles, baño privado y agua caliente.
Mercado intencionado	Los turistas mochileros corresponden al 54% del total, les gusta disfrutar de la aventura moderada. La tarifa rack que están dispuesto a pagar es de \$90 por día. Los lugares de procedencia son Europa el 45%, Estados Unidos el 22%, Canadá el 11% y del resto América Latina el 7%. Las edades oscilan entre los 21 y 60 años, concentrándose el porcentaje entre los 21 a los 40 años. La ocupación de la mayoría de estos turistas son estudiantes y profesionales. Les interesa conocer las culturas locales indígenas y excursiones largas y cortas y ver vida silvestre.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Contemplamos dos posibilidades: los viajeros en grupo, y viajeros independientes. Les gusta la aventura moderada, observar animales y plantas silvestres, y tener experiencias agradables. El producto que se ofrece es la suma de los servicios y actividades. Hay dos programas con los itinerarios correspondientes. Para promocionar la empresa se va a elaborar para el público folletos en inglés y español, que contienen fotos de los atractivos e información de los itinerarios. También vamos a elaborar carpetas dirigidas a los operadores, aquí la información es más detallada, indicamos cuál es el acceso e infraestructura, los atractivos, la planta turística, los servicios y actividades, que nos hacen diferentes y únicos, esta información técnica es exclusiva para el operador. En la página Web de la FEINCE, se promocionará la empresa de Ecoturismo y además en la revista provincial de Sucumbíos y en algunos medios de comunicación. Para vender nuestro producto vamos a trabajar con las dos categorías de agentes de viajes: Los operadores que son; compañías más o menos pequeñas; y los minoristas que solamente venden directamente al público. Pretendemos estar en la guía del viajero, ayudarnos de la superestructura que son todas las leyes y organismos como la Federación Plurinacional de turismo comunitario del Ecuador FEPTCE para participar en las ferias anuales que cuestan demasiado dinero. El tema de mercadeo es bien complicado y cuesta bastante dinero, por lo

Nombre de la empresa	Empresa de ecoturismo A'T SAMPI Selva COFAN
	<p>que dentro de nuestras estrategias de introducción al mercado es la de invitar a diez minoristas y operadores a la planta turística para que tengan una buena experiencia e información real, y promocionen nuestra oferta de lanzamiento: a los primeros 30 turistas les haremos un descuento del 3% por paquete.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa de ecoturismo A'i tsampi (selva COFAN) pretende mantenerse en la etapa de crecimiento y con posición dominante en el mercado.
Estado actual	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Negocios listo como un instrumento de negociación. • Establecido el sitio donde va a ser construida la planta turística. • Elaborados los planos de la planta turística. • Definidos los/as socios de la empresa. • Elaborados los reglamentos de la empresa.
Relación empresa – socio y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Un grupo de miembros de la comunidad serán socios/as de la empresa. • Los beneficiarios indirectos son el resto de los miembros de la comunidad ya que venderán artesanías y prestarán servicios. Para esto se realizarán campañas de capacitación con el propósito de generar huertos orgánicos y zocriaderos de animales menores. • La comunidad recibirá un porcentaje de las utilidades de la empresa.

5. Impacto de la formación a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional.⁸

5.1. Impacto de la formación a nivel personal.

El énfasis dado en el cambio actitudinal se expresa en una mayor confianza y seguridad en sí mismos. Unos más otros menos empezaron a asumir sus roles en su organización y a tomar nuevos retos.

Es evidente que empezaron a tener presencia y asumieron un rol protagónico dentro de su organización. Se dan casos particulares de nuevos liderazgos surgidos de este proceso y de otros líderes que ahora se ven fortalecidos.

Se evidenciaron las capacidades y debilidades de cada uno, en una experiencia intensa de trabajo en equipo en la que cada uno/a se desempeñaba en aquello en lo que era mejor.

“El objetivo principal es la constitución de una empresa sustentable, pero hemos recibido más temas en el transcurso, como liderazgo, cómo liderar. Antes pasaban problemas y nos quedábamos callados, teníamos las palabras en el pecho y no salían. Con esto hemos tenido la oportunidad de hablar en las reuniones de nuestras comunidades, y en participar en proyectos pequeños”
Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

“Ya no tenemos miedo. Antes venía alguien de fuera y nos decía: ‘hagan esto’. Esta capacitación sirve y no solo para mí. Y no solo para hoy, o mañana, sino para siempre, pues es completo, y lo hemos puesto en práctica. Y lo que se practica no se olvida”
Edwin Hernández. FEINCE. 18 años

“Antes no podía gestionar, no podía hacer, no podía participar ante personas que tienen más capacitadas, que saben hablar. Ahora tengo esa energía para defender nuestros derechos. Puedo analizar a las personas. Mas antes no sabía ni qué decir cuando me hablaban. Me quedaba callado, no sabía si preguntar a otro antes de hablar. Ahora ya tengo muchos conocimientos en negociación, gestión, planes de negocios, etc.”
William Lucitante. Cofán. 20 años

“El Diplomado nos sirvió para instalar la empresa que tenemos pensado, para igual tener la capacidad de administrar esto como se debe y aprender a usar las oportunidades y las fortalezas para enfrentar las debilidades”
Nury Casaluzán. FCAE. 23 años

⁸ Este punto se lo desarrolló sobre la base de entrevistas grupales e individuales a estudiantes, acompañantes, docentes y al Coordinador Académico.

Dos casos que grafican este punto: un alumno cofán pasó de un inicio tímido y poco participante, a un muy buen nivel de liderazgo y compromiso activo con su gente. O el caso de un estudiante awá, que tiene muchas dificultades para exponer temas pero que en sus evaluaciones se verifica que tiene un buen manejo técnico de los temas, y del trabajo grupal con dinámicas que apoyan el aprendizaje; por lo que su apoyo a las comunidades podría ser eficiente a nivel de consultorías específicas antes que a la formación o talleres.

“He aprendido a escuchar a la gente”
Robinson Jumbo. FEINCE. 33 años

“Cubro un área que no tenía en mi hoja de vida. Hago todo tipo de proyectos sociales, pero sí me faltaba este conocimiento sobre: rendimientos, cálculo de inversión, rentabilidad, etc., de lo que sabía muy poco. En Altrópico vemos que hay que ser más claros con nuestra propia inversión de tiempo y esfuerzos”
José Chicaiza. 42 años- Altrópico

5.2. Impacto a nivel familiar y comunitario.

Las comunidades reconocen el liderazgo de los estudiantes, valoran los conocimientos de los facilitadores y avalizan los aprendizajes porque les ven como representantes de la comunidad.

Es destacable que la comunidad entiende que si bien se va a beneficiar por la presencia de la empresa eso no les hace socios. Los beneficios directos de la empresa son para quienes asumen las responsabilidades de ser socios. No se cierra la puerta a la comunidad a participar en la empresa, se los asume como beneficiarios indirectos, que pueden convertirse voluntariamente en socios tanto en cuanto cumplan con las responsabilidades de ser socios.

En todo caso los estudiantes, desde su visión de empresarios asignan un porcentaje fijo de las utilidades y de servicios a la comunidad. Quieren vincular a toda la comunidad al espacio de la empresa, tal como son sus prácticas culturales, tomando los elementos del mundo moderno de la empresa para acercarlo a la realidad de lo comunitario, en un ejercicio de adaptación de criterios empresariales a los mecanismos comunitarios tradicionales.

“Con el Diplomado gestionamos proyectos productivos para el desarrollo de las comunidades”
William Lucitante. Cofán. 20 años

“Por ejemplo, yo como persona ya no pienso solo en un ‘yo’, sino en una comunidad. Es una perspectiva de trabajo que relaciona a la comunidad, pues ya no permito que alguien venga y haga lo que quiera (con nuestro territorio), sino enfrentarlo”
Edwin Hernández. FEINCE. 18 años

“En la comunidad se pone en práctica lo aprendido, lo que nos hace líderes”
Patricia Nenquihui. ONHAE. 28 años

“Podemos no solo pensar en hacer empresas en el diplomado, sino empresas para que todas las comunas tengan trabajo, que vivan más beneficiados, que tengan su cría de animales”
Aníbal Criollo. FEINCE. 33 años

“Quisimos hacer nuestra propia empresa, dirigida por los alumnos del diplomado, siempre dentro de nuestra organización. En nuestras comunidades ahora somos diseñadores de proyectos y somos permanentemente consultados, nos ven como personas preparadas y esperan de nosotros sobre el fortalecimiento de la comunidad.”
Ramón Enqueri ONHAE. 24 años

“Siempre he trabajado en las comunidades. Veo una oportunidad para mejorar esto, con las nuevas formas de hacer empresa comunitaria para generar recursos”
Robinson Jumbo. FEINCE. 33 años

“Con el Diplomado aprendimos a crear una empresa en la comunidad, y tener fuentes de trabajo para servir a la comunidad y a la misma gente”
Patricia Nenquihui. ONHAE. 28 años.

En el Chical existe un orgullo importante, por el hecho de que Manolo Yela tiene un Diplomado de la Universidad de Aconcagua. En todos los casos los estudiantes son percibidos, académicamente, un escaño más arriba de la comunidad.

5.3. Impacto de la formación a nivel organizacional.

Los estudiantes han ganado reconocimiento en sus organizaciones, por un lado como técnicos pero sobre todo como generadores y facilitadores de ideas.

Están introduciendo nuevas formas de trabajar, en defender propuestas, en negociar considerando los apoyos ofrecidos como alternativas que serán acogidas en función de objetivos organizacionales.

En el caso de los estudiantes Awá tuvo un impacto muy fuerte, pues los procesos de reflexión de cada réplica en campo llevaron a la discusión sobre cuál debería ser el carácter mismo de la FCAE; dirimiéndose entre un rol político o de generador de recursos. Al momento de buscar el apoyo político de la dirigencia para continuar con la empresa, aparece el planteamiento de si el papel de la Federación es el de crear empresas o el de cumplir su papel político con su pueblo. En un segundo momento se ve que es una posibilidad de relacionarse con el exterior con mucha horizontalidad. Viendo como aliados a la CONAIE y al CODENPE, se hace la reflexión de mejorar su posicionamiento como institución a través de la gestión de la información geográfica que ofrece la empresa. La decisión ahora es la de recuperar el verdadero objetivo de la FCAE reestructurando la organización, dejando que el Consejo de Gobierno y sus dirigentes se dediquen a su función real, y el resto de la organización -los técnicos- trabajen con cierta autonomía impulsando iniciativas como las empresas rurales.

Se reflexionó abiertamente sobre el sentido erróneo de lo comunitario como sinónimo de pasividad y de aceptar lo que venga. Lo comunitario se redimensiona en el sentido de que se generan acciones positivas hacia la comunidad desde un espacio más digno. Se reconoció la viabilidad de articular la conservación de los recursos naturales con iniciativas empresariales

“Antes los líderes ancianos no nos dejaban opinar. No teníamos voz ni voto, ni nos dejaban participar en ningún proyecto. Ahora nos ven con otro enfoque, y nos hacen opinar en grandes eventos. A partir del diplomado han cambiado las cosas en la organización: tenemos respeto de los ancianos y dirigentes; ahora los dirigentes consultan a sus bases antes de tomar decisiones, ante las petroleras las relaciones han mejorado pues ahora les pedimos que se nos consulte sobre lo que se hace en nuestro territorio”

“Ahora podemos analizar con nuestras propias ideas los proyectos y negociar mejor las ofertas que nos vienen a hacer, trabajo con otra mentalidad, con visión más allá de formar un equipo técnico y valorando nuestra organización”
Ramón Enqueri Waorani. 24 años

“La organización nos tiene un poco a un lado; piensan que ganamos sueldo en el diplomado para solo pasar el tiempo. No podemos ir al Concejo de Gobierno, aunque ya podemos opinar”
Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

“Sabemos a donde ir, qué hacer y no solo tocar la puerta del municipio”
Aníbal Criollo. FEINCE. 33 años.

“Tenemos una organización muy débil, queremos que con el diplomado se fortalezca la organización, para saber negociar ante las empresas, y si vemos una oportunidad de negocio, hacer que nos beneficie”
William Lucitante. Cofán. 20 años

“Yo me siento satisfecho, pues es importante para formar una empresa y para las actividades organizacionales”
Jairo Cantincus García. FCAE. 22 años

autosustentables, fortaleciendo simultáneamente su cultura y mejorando su calidad de vida.

6. Aprendizajes⁹

6.1. Identificación de los puntos positivos y negativos en cada módulo.

a. Primer módulo.

Entre los puntos positivos se cuentan:

- Los estudiantes se ubicaron en un contexto interpretado y construido desde su propia visión.
- Se respetaron y escucharon las opiniones de los miembros de las comunidades.
- Se respetaron sus propias ideas (de los estudiantes) en las comunidades.
- Dentro del proceso de facilitación, los estudiantes aprendieron a no imponer, sino a facilitar la construcción de conocimientos sin manipular las reuniones; replicando así no sólo los contenidos, sino el estilo de trabajo de los facilitadores.
- Las comunidades valoraron que la facilitación haya sido en la lengua local.

Entre los negativos:

- La carga teórica fue demasiado fuerte, incluso pudieron obviarse algunos puntos y hacerlos de más fácil comprensión. Por esto en el acompañamiento se tuvo que hacer un trabajo fuerte para que se asimilen estos temas. No se trata de desmerecer la capacidad de la gente, simplemente fue demasiado.
- En la convocatoria, se debió apoyar a las organizaciones para mejorar el proceso de selección de los futuros estudiantes del Diplomado, logrando además un equipo más representativo de la comunidad.
- Así mismo, en la convocatoria se pudo aclarar mejor la perspectiva del proceso, especialmente insistir que no se trataba de un proyecto, sino de un proceso que implicaba esfuerzo e inversión por parte de la comunidad y las federaciones.

b. Segundo módulo.

Los aspectos positivos

- Hubo una buena comprensión de que todo negocio tiene competidores y que si ellos no tienen buenas estrategias de comercialización y posicionamiento en el mercado les puede ir mal.
- Los estudiantes cuestionaron y rompieron el mito de que cualquier cosa que vendan se les va a comprar por el hecho de ser indígenas; sino que los productos deben responder a otros para competir en el mercado.

⁹ Este punto se lo trabajó cruzando las versiones de entrevistas grupales e individuales a estudiantes y acompañantes con la documentación existente sobre el Diplomado.

- Entendieron que si no toman en cuenta las reglas del mercado pueden quedar fuera del mismo.
- Valoraron las riquezas que tienen, el medio ambiente, los paisajes, los atractivos turísticos, el valor agregado que tienen los productos agrícolas producidos orgánicamente y el potencial económico de la conservación de su territorio.
- Al analizar las ideas de negocio se generó el aprendizaje de poder elegir entre varias opciones, y no aceptar cualquier cosa sin pasar por el análisis.
- En el trabajo de aula, los estudiantes identificaron la idea de negocio, en la réplica, se dieron casos en que se obtuvieron las mismas ideas desde la comunidad. Al no manipularse el proceso, el punto positivo es que se sintieron satisfechos de la lectura que tenían de las necesidades de la comunidad.
- La integración de los diferentes alumnos a conformar grupos de trabajo.

Los aspectos negativos

Les costó mucho hacer la investigación de mercado. Pudo hacerse mejor la estrategia del estudio de mercado: tareas más concretas, estrategias de acercamiento a empresas locales, un proceso más metódico, enfatizar el desarrollo de la investigación con su plan de negocios, evidenciar el sentido de cada paso visualizando la relación entre el estudio del mercado y el plan de negocio.

c. Tercer módulo.

Los aspectos positivos

- Cuando hicieron su estudio financiero se dieron cuenta de que se pueden conocer los montos reales de la inversión necesaria.
- Identificaron la diferencia entre lo que significa inversión y lo que es capital de trabajo, que necesariamente se tiene que recuperar después de cada negocio que realizan.
- Hicieron una proyección de 1 a 10 años; aunque el 1er año no ganaban, asumieron esto tomando en cuenta que según sus proyecciones llegarían al punto de equilibrio y luego empezarían a obtener utilidades.

“Ahora sabemos comenzar y terminar un proyecto; analizar los objetivos, visiones, actividades y metas que proponemos. Antes no sabíamos la técnica, la metodología, las palabras técnicas. Ahora trabajamos con una estrategia, la forma como caminamos y trabajar nuestro proyecto productivo. Antes no podíamos hacer un ejercicio y resolverlo. Ahora sabemos lo que significa lo que ponemos en el papel”

Ramón Enqueri Waorani. 24 años

“Ahora me siento capaz de hacer un análisis situacional. Antes era presidente de la comunidad y nunca me imaginé que se podría hacer esto, y desde ahí ver cómo analizar un problema y enfrentarlo; como hacer una planificación a 5 años por ejemplo ver los problemas más importantes y combatirlos”

Robinson Jumbo. FEINCE. 33 años

Los aspectos negativos

Hubo cierta dificultad en la comprensión de aspectos financieros. Lo que evidencia sus deficiencias en el manejo de matemática básica.

Aunque se asumió de muy buena manera, pues se creó un ambiente de camaradería y buen humor para enfrentarse a estas limitaciones.

d. Cuarto módulo

Aspectos positivos

- Mejoraron su capacidad para defender sus ideas, con argumentos y razones técnicas.
- Pudieron manejar los criterios de negociación con las organizaciones que les ofrecían apoyo.
- De cara a entidades de cooperación, se pasó de pedir a negociar.

Aspectos negativos

Se debió fortalecer el desarrollo de capacidades de negociación con más ejercicios prácticos; especialmente en lo relacionado a negociación de recursos.

6.2. Aprendizajes programados en cada módulo.

Estos son los aprendizajes programados para cada módulo, planteados antes de empezar con la intervención y construidos alrededor de los objetivos de formación del Diplomado.

a. Módulo 1: Visión del desarrollo rural integral e identificación de proyectos.

- Identificar la articulación de la política de Desarrollo Rural con las acciones de promoción y desarrollo de empresas en el sector rural.
- Identificar y analizar las características estructurales y coyunturales del contexto nacional e internacional del sector rural y su impacto en la creación y gestión de la empresa en el ámbito rural.
- Explicar las características de las Unidades de Producción Familiar y de empresas rurales en las zonas de influencia de las organizaciones.
- Identificar los factores internos y externos relacionados con la creación y gestión de las empresas en el sector rural.
- Identificar, de manera conjunta con los productores, el proyecto de empresa.

b. Modulo 2: Diseño de empresas rurales.

- Identificar las características de organización en los ámbitos administrativo, productivo y de comercialización de las unidades de producción que integran el proyecto.

“No podía elaborar una empresa y llevarla adelante. Ahora ya podemos organizar a la comunidad sobre cómo crear una empresa y beneficiar a la comunidad misma”
Patricia Nenuihui. ONHAE. 28 años

- Definir las características de organización en los ámbitos administrativo, productivo y de comercialización, así como de abasto para el proyecto de empresa.
- Identificar y determinar los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para el diseño del proyecto de empresa.
- Facilitar el aprendizaje individual a través del acompañamiento.
- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación del aprendizaje.
- Evaluar el aprendizaje a través de la recolección de evidencias

c. **Modulo 3: Análisis de resultados y evaluación del diseño.**

- Validar, el diseño propuesto para determinar su viabilidad y de ser necesario realizar los ajustes correspondientes.
- Analizar e identificar los puntos críticos a evaluar para determinar la viabilidad del proyecto.
- Facilitar el aprendizaje individual a través de la asesoría.
- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación del aprendizaje.
- Evaluar el aprendizaje a través de la recolección de evidencias.
- Evaluar la práctica propia.
- Diseñar estrategias de acompañamiento para el trabajo en campo.

“Ya no solo pongo en práctica lo que sé en el diplomado, sino que puedo dar asesoría en empresas de turismo comunitario”
“Mi mayor fortaleza ahora es que puedo enfocarme al mercado, saber mis competidores, precios; y a partir de definir mi misión y visión, ordenar bien lo que es mi empresa”
 Nury Casaluzán. FCAE. 23 años

d. **Modulo 4: Gestión de Proyectos de Empresas Rurales.**

- Diseñar estrategias de enseñanza para el aprendizaje de los procesos de instalación e inicio de operaciones de la empresa rural.
- Describir los procedimientos de permiso y registro de figuras asociativas y obligaciones fiscales.
- Diseñar programas de ventas para empresas rurales, a partir del establecimiento de acuerdos comerciales.
- Seleccionar proveedores para la inversión en el proyecto, conforme a las características técnicas, financieras y de riesgo del proyecto.
- Aplicar instrumentos básicos de administración y contabilidad para empresas rurales.
- Redactar manuales básicos de organización y procedimientos para la empresa rural.
- Determinar el perfil y necesidades de formación del capital humano a integrarse en las distintas funciones de la empresa rural.
- Formular esquemas de concertación de recursos financieros, considerando la integración de diferentes fuentes financieras.

“Ya se como gestionar, enfrentar a cualquier organización para decir lo que podemos hacer. Antes recibíamos lo que nos daban sin decir nada. Esto nos ayuda a perder el miedo. Nosotros antes no pensábamos como empresarios, éramos empresarios sin sueldo. Ahora ya podemos mejorar. Sabemos usar el capital, sabemos lo que vale la pena para la empresa. Antes teníamos empresas, pero lo hacíamos sin hacerlo, sin sentido”
 Edwin Hernández. FEINCE. 18 años

- Formular planes de gestión de empresas rurales, con base a las actividades de formalización, instalación, organización, inicio de operaciones y gestión financiera.

6.3. Análisis de los resultados de aprendizaje.¹⁰

Resultados de aprendizaje planteados	Opinión de los acompañantes del proceso
Módulo 1: Visión del desarrollo rural integral e identificación de proyectos.	
Identificar la articulación de la política de Desarrollo Rural con las acciones de promoción y desarrollo de empresas en el sector rural.	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes se ubicaron como actores sociales y como tales, Se perciben como gestores de iniciativas de su desarrollo. • Los problemas crean oportunidades y crean malestares. Ya no quieren quedarse en los malestares, sino transformarlos en oportunidades. • Asumieron su rol protagónico en la mejora de su calidad de vida desde sus propias concepciones.
Identificar y analizar las características estructurales y coyunturales del contexto nacional e internacional del sector rural y su impacto en la creación y gestión de la empresa en el ámbito rural.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraron el hecho de autodefinirse como conservacionistas y se preguntaron: ¿para qué estamos conservando?, ¿cómo manejamos nuestro territorio sin destruirlo? • Estas preguntas generaron dos definiciones: ser conservacionistas al tiempo que sacan provecho de lo que tienen sin dañar el medio ambiente.
Explicar las características de las Unidades de Producción Familiar y de empresas rurales en las zonas de influencia de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tomaron como ejemplo las empresas familiares asociativas de los otavaleños y se comprendió que se puede aplicar un modelo similar adaptado a la realidad locales. • Los estudiantes asumieron que no todos los socios van a trabajar necesariamente en la empresa pero que todos los socios tienen utilidades cuando existe inversión individual.
Identificar los factores internos y externos relacionados con la creación y gestión de las empresas en el sector rural.	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprendió que una empresa rural está sujeta a leyes, reglamentos, estructura y mecanismos de funcionamiento como cualquier otra empresa.
Identificar, de manera conjunta con los productores, el proyecto de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • La decisión en la comunidad de ser socios fue una cuestión voluntaria. • Ellos elaboraron los reglamentos, tomaron las decisiones de dónde y cómo funcionaría la empresa de acuerdo a los conceptos técnicos. • En esto hubo mucha claridad de los pasos a seguir dentro del proceso participativo de construcción de una empresa.
Modulo 2: Diseño de empresas rurales.	

¹⁰ Este punto se lo construyó sobre la base de entrevistas grupales e individuales a acompañantes.

Resultados de aprendizaje planteados	Opinión de los acompañantes del proceso
Identificar las características de organización en los ámbitos administrativo, productivo y de comercialización de las unidades de producción que integran el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprendió la necesidad de definir adecuadamente al negocio como punto de partida para el análisis de factibilidad.
Definir las características de organización en los ámbitos administrativo, productivo y de comercialización, así como de abasto para el proyecto de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se vieron las posibles estructuras jurídicas de una empresa y se decidió la que más convenía. • Igual con la estructura orgánica funcional, a partir de una comprensión de los roles y funciones necesarias para el funcionamiento de la empresa. • Hubo un buen entendimiento del mercado al que les interesa ingresar en el cual van a tener competencia.
Identificar y determinar los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para el diseño del proyecto de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Hicieron un análisis de las capacidades locales y decidieron los mecanismos de contratación y transferencia de capacidades. • Ahora saben exactamente lo que necesitan, los capitales de inversión, y para qué. • De allí se están construyendo estrategias de financiamiento con varios actores.
Facilitar el aprendizaje individual a través del acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • El acompañamiento se asume como un puente entre lo teórico y lo práctico. • Ya no es un “denme haciendo”, sino un “yo hago, y recibo apoyo cuando lo necesito y bajo mis condiciones”.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación del aprendizaje. • Evaluar el aprendizaje a través de la recolección de evidencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraron la autoevaluación y la evaluación de los aprendizajes en la etapa presencial, porque así garantizaban a la comunidad el contar con personas efectivamente capacitadas. • Otorgar el diploma a las personas que se merecen beneficia a la comunidad en medida de que ésta cuenta con personas cuyos aprendizajes fueron reales. • Se entendió que un facilitador debe evaluar su trabajo.
Modulo 3: Análisis de resultados y evaluación del diseño.	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar, el diseño propuesto para determinar su viabilidad y de ser necesario, realizar los ajustes correspondientes. • Analizar e identificar los puntos críticos a evaluar para determinar la viabilidad del proyecto objeto de diseño. • Facilitar el aprendizaje individual a través de la asesoría. • Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación del aprendizaje. • Evaluar el aprendizaje a través de la recolección de evidencias • Evaluar la práctica propia. • Diseñar estrategias de acompañamiento para el trabajo en campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se dieron cuenta que su negocio, su empresa, es rentable, y que vale la pena impulsarla. • Es una decisión conciente e informada, de seguir o no con una idea de empresa. • Se da un caso particular de la empresa Wao Waponi Tours, que a pesar de que no es rentable, siguen intentando gestionar recursos para implementarla de todas maneras. • Las otras empresas avanzan sostenidamente.

Resultados de aprendizaje planteados	Opinión de los acompañantes del proceso
Modulo 4: Gestión de Proyectos de Empresas Rurales.	
Diseñar estrategias de enseñanza para el aprendizaje de los procesos de instalación e inicio de operaciones de la empresa rural.	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfatizó en los objetivos de la misión y visión de la empresa, para desde allí orientar la instalación de la misma. • Se hizo un análisis FODA de su empresa. • Se definió quiénes son los dueños de la empresa, y la relación entre socios y comunidad.
Describir los procedimientos de permiso y registro de figuras asociativas y obligaciones fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraron que una empresa tiene que cumplir con los requerimientos legales para que pueda funcionar.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de ventas para empresas rurales, a partir del establecimiento de acuerdos comerciales. • Seleccionar proveedores para la inversión en el proyecto, conforme a las características técnicas, financieras y de riesgo del proyecto. • Aplicar instrumentos básicos de administración y contabilidad para empresas rurales. • Redactar manuales básicos de organización y procedimientos para la empresa rural. • Determinar el perfil y necesidades de formación del capital humano a integrarse en las distintas funciones de la empresa rural. • Formular esquemas de concertación de recursos financieros, considerando la integración de diferentes fuentes financieras. • Formular planes de gestión de empresas rurales, con base a las actividades de formalización, instalación, organización, inicio de operaciones y gestión financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asume que, por ejemplo en el turismo, lo que se vende es el servicio, a partir de una buena promoción. • Queda claro que los productos y servicios deben promocionarse adecuadamente, pues lo importante de una empresa es la estrategia de comercialización dentro de los ciclos de vida de las organizaciones. • Dentro del plan de negocios de su empresa se tomaron en cuenta todos estos aspectos y otros mencionados arriba.

6.4. Aprendizajes de Pact en la ejecución de la propuesta.¹¹

a. Selección de participantes

La selección de participantes no fue adecuada, si bien se definió un perfil y unos requisitos, no se dio una etapa de tener entrevistas con los candidatos no se dio y eso afectó a que terminen el diplomado 14 de 20 participantes, a pesar de que la inversión era la misma.

b. Tutorías

¹¹ Este punto se desarrolló sobre la base de una entrevista individual al Coordinador Académico del Diplomado.

Definir un acompañamiento al proceso de aprendizaje fue un tema clave. Los conocimientos se fueron reafirmando en la práctica y la seguridad y autoestima de los alumnos fue creciendo de módulo en módulo. El desafiarles a convertirse en facilitadores con una herramienta de evaluación fue muy importante, pues por un lado se identificaban los puntos a fortalecer en cada estudiante, y por otro, éstos se sentían más seguros de sus conocimientos por el mismo hecho de ser evaluados.

Para este proceso no se contempló presupuesto para los talleres de campo que se asumía sería cubierto por las Federaciones; lo que para el caso Wao y Cofán fue especialmente grave por los elevados costos de movilización.

c. Formación en aula

Si bien los conceptos pueden parecer muy complejos, en la realidad son simples y los alumnos los asumen de una manera simple, logrando un entendimiento amplio del tema.

Fue importante generar en aula trabajo en equipo (grupos pequeños) a veces mezclados y otras con los equipos que estaban diseñando las empresas. Esto permitió una motivación de “competencia” que fue sana y permitió que se esfuercen al máximo.

El tener la flexibilidad de adaptar la temática específica de ecoturismo y turismo comunitario en la currícula fue importante ya que esa temática tiene particularidades que les permitió profundizar sus conocimientos sobre el uso de sus recursos.

Así mismo, el tener una tarea clara después de cada módulo les permitió enfocarse en el trabajo que iban a realizar en campo.

Si bien existían tareas definidas después de cada módulo no se trabajó lo suficiente con quienes estaban haciendo las tutorías para ir construyendo un producto de alta calidad, concretada en el plan de negocios.

No se realizó un “protocolo” de tutorías definido y por escrito, esto influyó a que los resultados no sean homogéneos en las cuatro empresas que se estaban diseñando.

Si bien los temas son consecutivos, al ser diferentes los docentes, no se realizó una estandarización de estilos entre todos para que en cada momento sea evidente la relación entre los temas. Quizás en algunos casos los facilitadores no tenían claro que eran parte de todo un proceso y consideraban que el fin en sí era su tema.

d. Evaluación

La existencia de herramientas técnicas formales y un sistema de evaluación sirvió de motivación para varios estudiantes. Si bien algunos de los estudiantes que obtuvieron solamente certificado, pues si bien por su esfuerzo no se

merecían un diploma. De esta forma el otorgarles un diploma hubiera sido una desmotivación para los que habían cumplido con el 100% de esfuerzo y constancia.

e. Estrategia

La estrategia de construir un proceso participativo en la comunidad, facilitado por personas de la misma nacionalidad ha generado un incremento en la autoestima no solamente de los participantes, sino también en la mismas federaciones y nacionalidades.

Esto además ha permitido que los estudiantes valoren la participación de las comunidades en las decisiones, lo que les permitió no solamente ver cómo evolucionan los procesos organizativos comunitarios, sino que se va generando apropiación y compromisos en las propias comunidades.

Si bien la estrategia de cascada no es una novedad en procesos formativos, sí lo es el desarrollar un cambio de actitud en las personas y que vayan descubriendo sus potencialidades basadas en las potencialidades y oportunidades.

7. Recomendaciones para la replicación de iniciativas similares.¹²

a. Sobre la metodología

Con miras a propiciar transformaciones actitudinales importantes, el trabajar en temas complejos (como desarrollo rural, planeación estratégica situacional, etc.) generó una comprensión integral de la realidad y desde allí se construyeron respuestas creativas concretadas en estratégicas ideas de negocios.

Sin embargo, siempre se puede mejorar en lograr que la metodología de aprendizaje de temas complejos sea cada vez más sencilla, rescatando por ejemplo prácticas cotidianas para el entendimiento de los conceptos.

“... la organización y construcción de las propuestas se lo haga participativamente con las personas que serán los alumnos. Y que se enfoque a cada persona se convierta en un líder que se preocupa por su gente.”

Ramón Enqueri Waorani. 24 años
“Los procesos deben estar orientados hacia la necesidades de las comunidades”
Robinson Jumbo. FEINCE. 33 años

“A veces las instituciones cambian las políticas, cambian las cosas, pero sin conocer ni la realidad ni la opinión de la comunidad. (Quienes están en) los nuevos (procesos) no saben, no están con la realidad. Por eso, deben ir siempre al sitio a obtener datos reales”
Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

b. Selección de participantes

La selección de los posibles estudiantes merece una revisión pues no se pudo contar con un grupo mejor balanceado bajo criterios étáreos, género, liderazgo, comunidades, etc.

¹² Este punto se trabajó haciendo un cruce de las versiones de estudiantes y la de los acompañantes, tras entrevistas individuales y grupales.

La deserción es equivalente a veinte por ciento del total, quizás algunos de los que lograron terminar el diplomado no continúen colaborando con sus federaciones, ya sea por problemas internos o por diferencias específicas con sus organizaciones. Este proceso puede mejorarse mucho para lograr un mayor impacto costo-beneficio de la inversión realizada.

c. Locales más adecuados.

Es importante que los locales utilizados ofrezcan facilidades como salas exclusivas para estudiar, con Internet, biblioteca, sala de lectura, etc. Algunos alumnos echaron de menos esto, pues los locales utilizados eran más bien vacacionales, que ni siquiera pudieron utilizarse como tales, por la gran intensidad de la etapa presencial.

d. Formación de facilitadores.

El hecho de que se formaron facilitadores generó una serie de sinergias que apuntalaron simultáneamente varios procesos de desarrollo, a nivel personal, comunitario y organizativo,¹³ generó mayor empatía, y mejoró el nivel de atención (y presumimos de comprensión) y la interpretación de su realidad.

e. Transmitir a la comunidad la importancia de aprender.

En el caso de la FCAE, la comunicación de los estudiantes con sus comunidades fue muy complicado; tanto por los estudiantes que no tenían la capacidad de comunicar adecuadamente los conceptos, como porque la comunidad no entendía el objetivo de aprender todos esos conceptos si lo que se quería era que la empresa sea montada por los estudiantes y no por la comunidad. *“Para qué nos enseñan si la obligación es de la Federación.”* Lo que más interesaba era conocer los beneficios económicos que puede generar una empresa. Ante la propuesta de transformar los residuos de la madera, la pregunta era “cuánto nos van a pagar por los desperdicios de la madera”. Este aspecto se puede mejorar en un proceso más profundo de preparación en las organizaciones participantes.

En el Chical fue totalmente diferente. Hubo una clara visión -desde el principio- del potencial de una empresa asociativa en la mejora de sus condiciones de vida.

“Recomiendo que nos capaciten con gentes de las mismas comunidades, si no somos capacitados por nuestra gente, solo los de afuera tienen trabajo, eso nos quita fuentes de empleo para nosotros”

Patricia Nenquihui. ONHAE. 28 años

“Se debe saber qué mismo quiere la gente: a veces parece que el mercado necesita de administradores de empresas, cuando en las comunidades están en otra cosa”

José Chicaiza. 42 años- Altrópico

“Capacitación de acuerdo al requerimiento de la comunidad y a sus propios objetivos”

Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

“En iniciativas similares, se deben respetar los mecanismos, reglas y procedimientos de la organización, (para asegurar) que en cualquier cosa que se haga, la comunidad aprenda, que los materiales y los saberes se queden”

Anibal Criollo. FEINCE. 33 años

“En la comunidad se han dado cuenta que es la primera vez que hacemos un taller donde ellos mismos plantean los problemas que han tenido. Eran ciegos de sus problemas y de la pérdida de la cultura. Ver que la misma gente Cofán hace los talleres les anima; incluso pueden ver mejor como otra gente de afuera nos quiere engañar”

Armando Jumbo. FEINCE. 22 años

¹³ Ver punto 6: Aprendizajes.

f. Investigación

La investigación en sí misma fue una experiencia muy importante a nivel pedagógico. Podría mejorarse y ampliarse la interrelación de ésta con todos los momentos del proceso.

g. La importancia de estudiar la viabilidad de una iniciativa

Un gran aporte a la construcción de iniciativas de desarrollo fue el descubrimiento de la importancia de hacer un análisis financiero serio como condición básica para emprender en una idea de negocio. Poco a poco se está convirtiendo en una práctica permanente en todas las iniciativas productivas de las organizaciones a las que pertenecen los estudiantes.

h. La evaluación, una garantía para las comunidades.

Los procesos de autoevaluación demostraron la seriedad con la que los estudiantes asumieron la formación y su compromiso con su propio aprendizaje. La evaluación en campo permitió además identificar puntos a reforzar, tanto en lo técnico y lo metodológico, como en lo relacionado al desarrollo de habilidades de facilitación en los estudiantes.

“Que te evalúen de una manera estricta y en la práctica, evita que las personas que están aquí no solo vengan por comer, y dormir gratis. No es justo que los vagos tengan el mismo diploma que quienes sí se esfuerzan. Pues esto perjudica mucho a la organización, porque ésta piensa que tiene gente capacitada, y al no ser evaluada, no se sabe si es así o no”

Edwin Hernández. FEINCE. 18 años

No obstante, sino hasta el tercer módulo comprendimos la percepción de algunos estudiantes sobre la evaluación, en el sentido de asumirla como una garantía para las comunidades: la evaluación, realizada responsablemente, permitía a la organización y a la comunidad tener garantías de que los aprendizajes de los alumnos fueron verificados. Esto tiene además una implicación adicional, la de que los alumnos evaluados supieron que sus aprendizajes fueron reales, lo que les permitía tener mayor seguridad en la aplicación de los aprendizajes en campo.

i. Aprender a negociar y a gestionar apoyos.

A pesar de que fue uno de los temas que más se trabajaron en el Diplomado, desarrollar esa capacidad de gestionar y negociar recursos merece mucho más énfasis, pues es el punto más débil que las Federaciones han tenido en su historia.

j. Apoyo a estas iniciativas.

Resultó evidente la necesidad de dar ese último y primordial paso: apoyar con un capital semilla para la creación de la empresa.

Si bien los estudiantes están haciendo todas las gestiones necesarias para conseguir el capital de inversión, existe el riesgo de que no lo consigan, por que se trata de empresas asociativas, no cuentan con garantías financieras ni

hipotecables, no podrían acceder a líneas de crédito tradicionales, no existen líneas de crédito para empresas rurales asociativas, y otros factores fuera de su alcance.

Así mismo, se debe lograr que la inversión se consiga conforme la empresa se va consolidando, balanceando los apoyos para que no se fomente la concurrencia de recursos en unas líneas de financiamiento al tiempo que se descuidan otros.

k. Reconocimiento económico.

Un momento importante el Diplomado constituye el acompañamiento, al enfrentarse a la realidad económica de los participantes es importante analizar que se estaba solicitando un esfuerzo del cincuenta por ciento de su tiempo entre la participación en aula, las tareas específicas, las investigaciones y los talleres en campo. De cara a la replicabilidad es importante prever un reconocimiento económico a los participantes y así liberar en ellos en alguna medida sus necesidades de subsistencia.

Como punto de partida asumimos que las federaciones deberían cubrir los costos para la replicabilidad. Al llegar el momento de hacerlo, no contaban en sus presupuestos para cubrir estos gastos, lo que fue un problema de diseño el no analizar que los costos de estos eventos (básicamente transporte) son muy elevados en territorios Cofanes (hasta doce horas de canoa) y Waoranis (necesariamente por vía aérea).

l. Lo rural como categoría de estudio.

Algunos alumnos consideraron que hizo falta profundizar en el trabajo de conceptualización de lo rural como categoría de estudio; en temas como lo ambiental, manejo de recursos naturales, propiedad intelectual, territorio, legislación, derechos colectivos, derechos culturales, el enfoque antropológico, etc., es decir un mayor fortalecimiento desde las ciencias sociales.

Esto debería balancearse con la percepción generalizada de los estudiantes, en el sentido de que la carga teórica pudo ser menor (como en el primer módulo)

“Si bien el título es Desarrollo de Empresas Rurales, no se trabajó, en lo teórico, lo rural en sí mismo, pues tiene especificidades muy concretas. No tienen un entendimiento claro entre lo rural y la empresa. Hoy por hoy, lo aprendido hace que la empresa funcione en lo rural y lo urbano, pero a la hora de ejecutarse la empresa en lo rural habrá vacíos. En lo rural temas claros que debieron tocarse, como: lo ambiental, manejo de recursos naturales, propiedad intelectual, territorio, legislación, derechos colectivos, derechos culturales, el enfoque antropológico. Es decir, mayor fortalecimiento desde las ciencias sociales.”
José Chicaiza, Altrópico

Anexo 1:
***Diseño pedagógico del Diplomado en
Diseño de Empresas Rurales para la
Formación de Proveedores de Servicios.***

Anexo 1: Diseño pedagógico del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales.

No.	Título y subtítulo	Pág.
1.	Sustento teórico	1
a.	La Formación de adultos en situación de trabajo, una estrategia de educación no formal.	1
b.	Métodos y técnicas	2
c.	Enfoque de formación.	2
d.	El rol del formador	3
e.	Formación basada en desempeño.	3
f.	Premisas de formación.	4
g.	Perfil de la personalidad de nuestros estudiantes	4
h.	¿Qué será capaz de hacer nuestro estudiante?	5
i.	Formación y desarrollo rural	6
2.	Estrategias pedagógicas aplicadas	6
3.	El currículo de formación	7
a	El punto de partida	7
b	Objetivo general de formación	7
c	Propósitos, contenidos y resultados de aprendizaje	7
4.	Materiales y recursos didácticos	9
5.	Docentes y acompañantes	10

1. Sustento teórico.

“Es posible la vida sin sueño, pero no la existencia humana y la historia sin sueño.” Paulo Freire

a. La Formación de adultos en situación de trabajo, una estrategia de educación no formal.

Asumimos la formación como un conjunto de procesos de aprendizaje gracias a los cuales las personas -jóvenes y adultos- desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos, mejoran o reorientan sus competencias técnicas o profesionales al tiempo que cambian o refuerzan sus actitudes y valores¹⁴ a fin de:

- Tomar conciencia de su dignidad y de la importancia de la función que desempeñan.
- Generar pensamiento crítico, y capacidad para tomar decisiones y actuar responsablemente.

¹⁴ “Conjunto de procesos de aprendizaje, formal o no, gracias a lo cual las personas adultas desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos y mejoran sus competencias técnicas o profesionales o las reorientan a fin de atender sus propias necesidades y las de la sociedad. La educación de adultos comprende la educación formal y la permanente. La educación no formal y toda la gama de oportunidades de educación informal y ocasional existentes en una sociedad multicultural.” Declaración de Hamburgo sobre la Educación de Adultos. Quinta Conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos (CONFINTEA V), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Hamburgo 14 – 18 de junio de 1997. Con acceso el 20 de agosto del 2005 y disponible en versión pdf en: http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=11289_201&ID2=DO_TOPIC

- Atender sus propias necesidades y las de la sociedad.

b. Métodos y técnicas

Partiendo desde una organización distinta de la práctica educativa, se identificaron, crearon, diseñaron y aplicaron métodos y técnicas que tomaron en consideración:

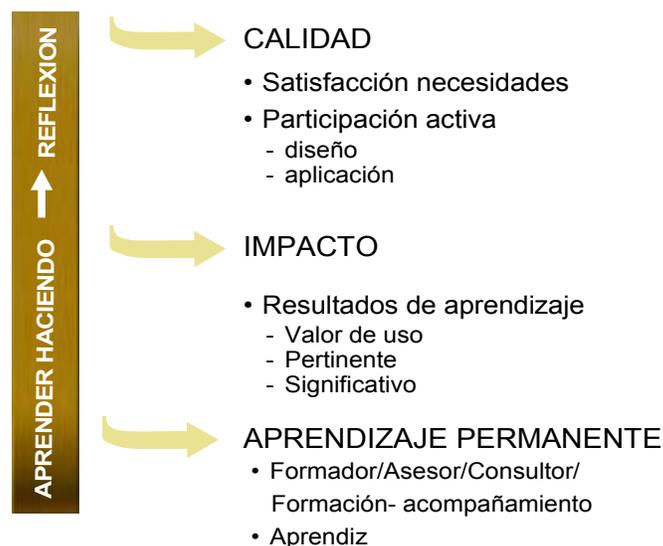
- La transferencia del método de aprendizaje en sí mismo.
- La participación activa de los estudiantes en el diseño y aplicación de los procesos formativos.

Se impartieron cuatro talleres, uno por cada módulo de cinco días cada uno, al que asistieron los participantes de las diferentes organizaciones. Al término de cada módulo, el equipo -conformado por los estudiantes de cada organización encargado de diseñar las empresas rurales- estableció su plan de trabajo con el apoyo de un facilitador de PACT, tanto para el acompañamiento en campo como apoyo en los talleres de replicación en campo.

c. Enfoque de formación.

El generar procesos de reflexión desde el aprender haciendo implicó establecer un nexo entre el aprendizaje y la práctica, con la consecuente adaptación de los contenidos a la realidad local.

Bajo esta consideración, el enfoque de formación trabajó en tres niveles: la calidad (relativa a la adaptabilidad del proceso educativo a la realidad local), el impacto (aprendizajes significativos), y el aprendizaje permanente (interrelación entre facilitadores, y acompañantes en la puesta en práctica de los aprendizajes).



De esta forma, el propiciar una reflexión organizada, sistemática y abierta conflujo en la construcción permanente del conocimiento teórico-práctico en la empresa rural

d. El rol del formador

Estableciendo una clara diferenciación de lo que es un facilitador, consultor y formador, se propiciaron cambios cualitativos en la práctica de los facilitadores de aprendizaje, caracterizada por:

- Identificar y aplicar referentes.
- Abordar su trabajo desde una perspectiva formadora.
- Considerar los aprendizajes previos.
- Aplicar un plan de formación flexible.
- Propiciar la interacción con diferentes actores.
- Propiciar el pensamiento crítico.
- Impulsar procesos de autoevaluación en la práctica.
- Acompañar todo el proceso de formación, en aula y en la práctica.
- Promover el pensamiento complejo.

El técnico – facilitador (estudiante) participa así en la definición de su formación en cada uno de los momentos que la integran:

- Construye su ruta de aprendizaje.
- Se responsabiliza de su aprendizaje.
- Aporta instrumentos de trabajo para apoyar el aprendizaje.
- Aplica, reflexiona y sistematiza su trabajo.

e. Formación basada en desempeño.

La educación basada en competencias incide en la totalidad del acto educativo y en la forma organizada de plantearlo: desde el desarrollo curricular (qué se aprende, cómo se aprende), la organización de la práctica y el ejercicio mismo de replicación en campo.

En este marco, el concepto de competencia está referido a los aprendizajes significativos verificables en el desempeño del estudiante, enfatizando en la capacidad de ser competente en aquello que es la razón del aprendizaje. Esta capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción integra tres tipos de saberes: los conceptuales (saber), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (ser).

La Competencia Laboral describe lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud, así como los tipos de evidencias necesarias para tener la seguridad de que lo que está haciendo se realiza de manera eficiente en base a un conocimiento construido.

La enseñanza está centrada en el desarrollo individual de las competencias de acuerdo al ritmo y los intereses de cada estudiante y su contexto de formación,

dado que es la interacción de estos lo que posibilita el aprendizaje y por tanto el desarrollo de las competencias.

El propósito del formador es promover y facilitar el desarrollo de las competencias laborales del formado.

En este sentido, su rol de facilitador del aprendizaje -tanto en la formación para el trabajo como en el trabajo- es fundamentalmente organizar situaciones de aprendizaje eficaces, en función de las características del estudiante y de los resultados de aprendizaje planteados.

La evaluación de los resultados de la formación basada en desempeño solo puede hacerse en la práctica, donde además los aprendizajes se afirman. En el Diplomado, este espacio de práctica fueron las réplicas en campo, evaluados con un instrumento (incluido en anexos) de evaluación de desempeño. Instrumento que cubre tres momentos: planeación del proceso (preparación del material didáctico, programación, logística, agenda), facilitación del proceso (capacidad de expresar las ideas, adaptar los contenidos a la realidad local, dominio y seguridad sobre el tema, recuperar las ideas de los participantes) y evaluación integral del proceso de formación (de resultados y autoevaluación)

f. Premisas de formación.

- El *ejercicio* de replicación siempre estuvo *vinculado* directamente con la práctica considerando los aprendizajes transferibles para adaptar a situaciones nuevas
- En las *exposiciones dialogadas* se presentó un tema, reflexionando con los participantes desde su experiencia.
- Se trabajaron en el *análisis de casos* para lograr que los participantes estudien una situación real bajo diversos y quizá contradictorios puntos de vista, con el fin de lograr el aprendizaje individual y colectivo.
- En las *sesiones introductorias* se presentó un panorama general del componente del programa, como cuando se inicia un nuevo capítulo o se presenta un nuevo resultado de aprendizaje.
- Las *sesiones de grupos pequeños* contribuyeron a desarrollar la capacidad para trabajar en equipo e intercambiar ideas y experiencias, lo que permitió enriquecer el aprendizaje individual y colectivo.
- En las *sesiones plenarias* se discutieron problemas reales de trabajo, concluyendo y resaltando los aspectos de mayor importancia.
- En las *sesiones de acompañamiento* se identificaron los puntos críticos para la reflexión en aula.
- Las sesiones en aula fueron una oportunidad para globalizar el conocimiento adquirido a través de la experiencia de vida y de trabajo.

g. Perfil de la personalidad de nuestros estudiantes

En nuestros procesos de formación buscamos que al finalizar el ciclo formativo, las personas a las que dirigimos nuestros esfuerzos de formación desarrollen las siguientes capacidades:

Conceptuales Hechos, conceptos y sistemas conceptuales	Procedimentales Aplicación en la vida diaria	Actitudinales Valores, normas y actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Siempre dispuesto a hacerse preguntas de sentido en su trabajo: ¿porqué?, el ¿para qué?, además del ¿cómo? ○ Propone nuevas estrategias de acción desde su rol de actores de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capaces de articular técnicas en diseño de proyectos con enfoques innovadores y sostenibles. ○ Con habilidad para trabajar en equipo, a compartir y a aprender de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitadoras en la construcción de conocimiento, y de comunidades de práctica. ○ Motivadores del mejoramiento en su organización.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Apto para desarrollar conceptos novedosos, aplicables para la formulación y sustento de nuevos proyectos de desarrollo. ○ Maneja herramientas para articular iniciativas, voluntades y aprendizajes para la construcción de nuevas formas de enfrentar los retos cotidianos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Con capacidad de decisión, negociación e iniciativa. ○ Capaces de exponer y sostener cuestionamientos del status quo, desde sus capacidades técnicas. ○ Desde la reflexión y la práctica, generadores de cambios positivos y de buenas prácticas. ○ Actúa siempre emplazado en el futuro ○ Capaz de explicar articulada y coherentemente los procedimientos, metas e impactos deseados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actores relevantes, comprometidos en el desarrollo social. ○ Desarrollan sus actividades con un objetivo trascendental, mayor que los simples objetivos momentáneos ○ Referentes sociales por sus valores y actitudes, constructores de ámbitos de trabajo proactivos ○ Con una sólida imagen de sí mismos y concientes de su permanente posibilidad de cambio. ○ Solidarios y lúdicos, dispuestos al acuerdo y la conciliación.

h. ¿Qué será capaz de hacer nuestro estudiante?

Dentro del enfoque de facilitar el desarrollo de aprendizajes significativos, partimos de las implicaciones de la formación a nivel personal, comunitario, organizativo y en su papel de líder comunitario.

En lo personal	En lo comunitario	En lo organizativo	En la acción social
<ul style="list-style-type: none"> • Será una persona crítica, creativa y con iniciativa. • Comprometida en la construcción de su realidad. • Constructor de "valores vivenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador de procesos de mejoramiento continuo. • Motivador y actor proactivo. • Lúdico • Referencial por 	<ul style="list-style-type: none"> • Generador de ámbitos humanos de trabajo. • Eficiente en el trabajo. • Implementa nuevas prácticas. • Trabaja desde un 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador de procesos de fortalecimiento de organizaciones sociales. • Generador y promotor de nuevas prácticas. • Conciliador, proactivo y capaz de comprender la acción local en función

En lo personal	En lo comunitario	En lo organizativo	En la acción social
<ul style="list-style-type: none"> • Conciente de su potencial • Concebirá su vida coherentemente (pensar, sentir y actuar en la misma dirección) • Siempre dispuesto a cuestionarse y mejorar. • En permanente proceso de autoconocimiento 	forma de vida. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador para la interpretación de la realidad y la contextualización de la acción local. • Comunicador directo y con un alto concepto de ética y justicia. • Coherente 	enfoque estratégico. <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la gestión del conocimiento. • Promotor del trabajo en equipo. 	de una visión global. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador en la construcción y gestión del conocimiento. • Capaz de facilitar alianzas que multipliquen el impacto de las iniciativas sociales a nivel nacional y regional.

i. Formación y desarrollo rural

Con el objeto de fortalecer las capacidades del estudiante, el Diplomado se propuso responder cuatro preguntas clave:

- ¿Cuáles son los ejes que perfilan la política de desarrollo rural y de la valoración y manejo de los recursos naturales?
- ¿Cuáles son los procesos que deben desarrollar los grupos y organizaciones para identificar las acciones cooperativas que les permitan mejorar su nivel de vida?
- ¿Cómo se fundamenta, diseña, construye y conduce una empresa rural?
- ¿Cómo lograr el aprendizaje de los técnicos y las comunidades para la aplicación de estos procesos?

Estas cuatro preguntas orientaron la estructuración metodológica del diplomado y parten de la premisa didáctica de aprender haciendo. Como resultado general del diplomado y de la aplicación del aprendizaje en la formación, se construyeron diseños de empresas acordes a la realidad local, constituyéndose estos diseños en proyectos de desarrollo económico en el ámbito rural.

2. Estrategias pedagógicas aplicadas.

Una premisa en este punto es que toda persona puede entender cualquier concepto si se lo explica de la manera adecuada, lo que tiene como consecuencia la ampliación de su lenguaje después de haberlo entendido.

Se trabajaron 4 módulos, cada uno comprendía una parte teórica, en sitio, con eventos de 5 y 6 días. En estos los expositores trataron los temas de manera entendible para todos, tomando en cuenta la gran diversidad de experiencias y capacidades de los participantes. Después de cada tema, se hacían trabajos en grupos, para discutir y recrear la conceptualización. Para esto se apoyaron en exposiciones cuyos contenidos fueron ampliados en una segunda etapa formativa: la replicación.

En esta última se realizó además la evaluación, en base a preguntas sobre su experiencia en el trabajo de campo, los aprendizajes significativos verificables, las dificultades presentadas y los logros.

El objetivo fue que los estudiantes sean facilitadores y multiplicadores, lo que implicó tener claro los criterios básicos de la facilitación: identificar el antes y después del taller: preparar materiales, la convocatoria, los aspectos logísticos, la ejecución, la evaluación, la dinámica grupal, la organización, los aprendizajes significativos, etc.

3. El currículo de formación.

a. El punto de partida.

Los servicios de asistencia técnica a las organizaciones y federaciones indígenas se han concentrado en los aspectos técnicos de la producción primaria e incluso en la idea de paquete tecnológico (como sembrar mejor, producir mejores artesanías, elaborar mermeladas, etc.). Esta visión del servicio deja de lado aspectos que son fundamentales en el actual contexto de la economía rural, como es el caso de la organización de las personas para emprender actividades comerciales, el mercado, la agregación y retención de valor, el financiamiento y la gestión empresarial.

Si bien se han realizado esfuerzos de capacitación, el mismo enfoque ha propiciado una demanda y una acción concentrada en los aspectos técnico-productivos de la producción primaria y no ha logrado constituirse en un proceso de formación como tal.

Los problemas anteriores reclaman acciones de formación. El Diplomado en Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural fue diseñado para impulsar procesos de enseñanza-aprendizaje de jóvenes y adultos en situación de trabajo, vía el establecimiento de empresas rurales.

b. Objetivo general de formación

Desarrollar competencias en los formadores para llevar a cabo las funciones relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje de jóvenes y adultos en situación de trabajo, así como diseños participativos de empresas rurales, que contribuyan al desarrollo rural integral y fortalezcan la calidad de los procesos educativos en la organización del trabajo y de las personas.

c. Propósitos, contenidos y resultados de aprendizaje

Modulo	1	Visión del desarrollo rural integral e identificación de ideas de proyectos
Propósito		Al término del módulo y del trabajo en campo el participante fue capaz de elaborar la propuesta de diagnóstico de un proyecto para la creación de empresas en el sector rural. Al mismo tiempo, presentó un planteamiento orientado a la facilitación del aprendizaje de los productores.
Contenidos		1. La Política de Desarrollo Rural Integral. <ul style="list-style-type: none"> • Contexto sectorial. • Los principios del Desarrollo Rural Integral.

	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de las unidades de producción familiar y las empresas rurales. <ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollo Regional. <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización y visión de la región. • Identificación y participación de agentes sociales. • Instancias de participación y coordinación. 3. Las Empresas Rurales. <ul style="list-style-type: none"> • Principios de la empresa rural. • Caracterización de las empresas rurales. • Factores de la competitividad. • Factores de la apropiación. 4. Diagnóstico interno y análisis del entorno. <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico interno: enfoque de sistemas de producción; metodología participativa para el diagnóstico comunitario; la modalidad de diagnóstico rápido. Planeación Estratégica Situacional. • Diagnóstico externo: enfoque de cadenas de producción, marco regional, análisis de megatendencias. • Análisis estratégico para la identificación de las necesidades y oportunidades comunes para proyectos de desarrollo económico y empresas rurales. 5. Planeación del proceso de formación (Modalidad de taller) <ul style="list-style-type: none"> • El plan de sesión • Redacción de resultados de aprendizaje y criterios de evaluación • Criterios de evaluación del plan de sesión • Selección de estrategias de enseñanza y de aprendizaje • Recursos para apoyar el aprendizaje
--	---

Modulo	2	Diseño de empresas rurales
Propósito	A la conclusión de este módulo y del trabajo en campo, el participante diseñó a partir del diagnóstico planteado en el módulo 1, su proyecto para la creación de empresas en el sector rural, y la identificación de las estrategias didácticas para facilitar los procesos de aprendizaje de los productores.	
Contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de las ideas de proyecto de desarrollo económico o de empresa generadas. (Modalidad de taller) <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del análisis de los diagnósticos realizados por los alumnos. • Revisión del análisis estratégico e ideas de proyecto de desarrollo económico generadas por los alumnos. 2. Los pilares de la empresa rural. (Modalidad de exposición - taller) <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia organizativa: Tipo de organización social; casos de organizaciones constituidas o por constituir; socios; alianzas estratégicas; figuras jurídicas; estatutos y reglamentos; estrategia organizativa. • Estrategia comercial: productos y mercado; consumidores; competencia; precios; canales; demanda por atender; servicios al cliente; promoción. • Estrategia de abasto: materias primas; proveedores; competencia por la materia prima; precios; canales; tipo de abasto; estrategia de abasto. 3. Diseño Técnico y Administrativo de la Empresa. (Modalidad de exposición - taller) <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la Empresa. • Localización de la empresa. • Ingeniería del proyecto. • Organización administrativa. 4. La evaluación de la formación 	

	(Modalidad de taller) <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el aprendizaje • Diseño de la evaluación • Instrumentos para la evaluación • Las evidencias del aprendizaje • El acompañamiento como estrategia de formación
--	--

Modulo	3	Análisis de resultados y evaluación del diseño
Propósito		Este módulo se diseñó para desarrollar en los participantes la capacidad de llevar a cabo un análisis de la viabilidad del diseño propuesto, así como sintetizar su aprendizaje relacionado con los procesos de facilitación del aprendizaje; asimismo, la evaluación de su propia práctica y desarrollar estrategias de acompañamiento para la formación en las comunidades.
Contenidos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de los diseños de los proyectos de desarrollo económico y empresas rurales realizados. (Modalidad de taller) <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las estrategias organizativa, comercial y de abasto. • Análisis de los diseños técnicos y administrativos. • Necesidades de adecuación de los diseños de empresas rurales y proyectos de desarrollo económico. 2. Análisis de resultados esperados de la empresa rural y los proyectos de desarrollo económico. (Modalidad de exposición - taller) <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones necesarias. • Financiamiento. • Proyección de ingresos y egresos. 3. Evaluación del diseño de la empresa rural. (Modalidad de exposición - taller) <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del proyecto. • Riesgos. • Impacto ambiental. 4. Transformación del quehacer (Modalidad de Taller)

Modulo	4	Gestión de Proyectos de Empresas Rurales
Propósito		Al finalizar el cuarto módulo, los técnicos - formadores instrumentaron procesos de formación orientados al desarrollo de capacidades para la gestión, instalación, formalización e inicio de operaciones de empresas rurales.
Contenidos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización jurídica y fiscal las empresas rurales 2. Acuerdos comerciales y Programa de Ventas 3. Permisos y licencias para instalación y operación de la empresa 4. Selección de proveedores de materiales, insumos, equipo y maquinaria 5. Dirección, gerencia, programación y operación en la empresa 6. Manuales básicos de organización y procedimientos 7. Instrumentos básicos para el registro administrativo y contable 8. Gestión e integración de Recursos Financieros 9. Capital humano: selección y Formación 10. Plan de gestión e implementación de la empresa 11. Plan de sesión para la gestión de empresas rurales 12. Estrategia Operativa

4. Los materiales y recursos didácticos

Los materiales y recursos didácticos fueron construidos como un solo cuerpo aplicado en varias etapas. Sobre la base de ideas fuerza los materiales

siguieron una lógica secuencial acorde al desarrollo de la idea de empresa en las etapas formativas que cada módulo implicaba.

Es así que estos reforzaban los aprendizajes de cada módulo previo, y hacían referencia permanente a otros momentos de la formación. La idea de fondo era el ofrecer un conjunto de materiales con un enfoque sistémico, en el sentido de que no se trataba de recursos inconexos o demasiado específicos para cada módulo.

En anexos incluimos estos materiales en versión electrónica.

5. Los docentes y acompañantes.

Cobo, Ricardo

Sociólogo, especializado en investigación de la opinión pública e investigación de mercados y planificación estratégica. Fundador de Informe Confidencial, Perfiles de Opinión. Realizó asesorías y consultorías a varias empresas eléctricas y Bancos del país, sobre investigación de estudios de opinión y definiciones estratégicas

- Estrategias de mercadeo.
- Diagnóstico de mercado.

Jarrín, Edwin

Gerente de proyectos Pact – Ecuador, Certificación en competencia laborales en “formador y evaluador de formadores en diseño de empresas rurales”, INCA (instituto para el desarrollo de capacidades en el sector rural, México) y CONOCER (Consejo de certificación de competencias laborales, México) y miembro del equipo de implementación de la Política de Desarrollo Rural en México entre el 2000 y 2003. Ha realizado procesos de desarrollo empresarial para grupos sociales en México, Nicaragua y Guatemala.

- Coordinación académica.
- Conceptualización de empresarialidad rural.
- Diseños organizativos.
- Ingeniería del proyecto.
- Evaluación financiera del proyecto.

Jarrín, Beatriz

Con licenciatura en Ciencias de la Educación, ha realizado estudios especializados en facilitación, desarrollo personal, gerencia social y planeación estratégica situacional. Ha trabajado en educación alternativa, programas de desarrollo infantil así como en la facilitación de planes de desarrollo y de planeación estratégica situacional

- Acompañamiento en el proceso académico.
- Coordinación general y apoyo técnico en la replicabilidad.
- Evaluación de desempeño de los aprendizajes.

Moreno Gómez, Fabián

Consultor internacional en Colombia, Venezuela, Perú, Nicaragua y México en planificación estratégica situacional para Gobiernos Nacionales, Locales y

Pueblos indígenas, especializado en la identificación y valoración de activos de territorios indígenas y áreas naturales.

- Planificación situacional
- Identificación de la idea de la empresa.

Núñez, Sergio

Pro-rector de la Universidad de Aconcagua de Chile, Phd en Educación.

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Ética.
- Negociación.

Ortiz, Alfredo

Coordinador Regional para Latinoamérica y Director de Pact Ecuador. Como facilitador de procesos y gerente de proyectos se especializa en servicios de fortalecimiento institucional a las organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales en: planificación; gestión de cambio; gerencia y gestión financiera; y diseño de empresas.

- Modelos de gestión de las empresas.

Pólit, Juan David

Doctor en Jurisprudencia, Maestría en Impuestos y Finanzas públicas, y en Derecho Comparado en la Universidad de Harvard y estudios especializados en manejo y resolución de conflictos. Catedrático en varias universidades del Ecuador.

- Instructor de Figuras Legales para la Creación de Microempresas,

Rodríguez, Arnaldo

Especialista en diseño y gestión de empresas de ecoturismo y comunitarias y turismo comunitario. Conferencista o profesor invitado en las principales universidades del Ecuador, conferencista en varios eventos internacionales Gerente de Green Consulting.

- Diseño técnico y financiero de empresas de ecoturismo.

Román, Alfonso

Estudios en antropología. Cuenta con más de 20 años de trabajo con organizaciones de la sierra y el oriente, kichwas, chachis, shuaras, achuaras. Asesor parlamentario, asesor en temas de medio ambiente. Ha brindado apoyo en procesos de fortalecimiento organizacional. Coordinador de campañas de defensa del bosque húmedo tropical y manglares.

- Acompañamiento en el proceso académico.
- Coordinación general y apoyo técnico en la replicabilidad.
- Evaluación de desempeño de los aprendizajes.

Rivero, Guillermo

Financial Services Manager, Pact Inc. Economista, Master en Dirección de Empresas, y Especialista en Proyectos de Inversión. Cuenta con más de 10 años de experiencia profesional trabajando con entidades con y sin fines de lucro en Perú, Bolivia, México, Honduras, Guatemala, USA, Ruanda, y República Democrática del Congo. Los temas de su especialidad son

Estudio de caso de la experiencia del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales para la Formación de Proveedores de Servicios Pact Ecuador

Desarrollo Organizacional, Gestión Financiera, Planeamiento Estratégico, Planes de Negocio, Microfinanzas, y Gestión de Micro y Pequeñas Empresas. Asimismo ha desarrollado diversas publicaciones y participa como docente y conferencista en diversos foros y universidades.

- Asesoría en el mejoramiento y calidad de los Planes de Negocios.

Anexo 2:
***Instrumento de evaluación del desempeño
de formadores en talleres de facilitación.***

Anexo 2: Instrumento de evaluación del desempeño de estudiantes en talleres de facilitación de procesos

Este instrumento tiene el propósito de que el aspirante a diplomado sea verificado en situación de trabajo el desempeño en la facilitación de un taller. El instrumento está dividido en 3 apartados: A. Planeación del proceso; B. Facilitación del proceso y C. Evaluación integral del proceso de formación.

Para su aplicación se deberá analizar el documento e ir anotando una ✓ de acuerdo con la situación que corresponda, es decir, si considera que está totalmente de acuerdo con la evidencia, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y anotar en el apartado de observaciones el porqué le otorga esa calificación.

Finalmente, deberá anotar en el apartado correspondiente sus observaciones generales, y una vez llenado el formato deberá firmar el documento. En la última parte del instrumento se emitirá el dictamen de acuerdo con los resultados de la evaluación, anotando una ✓ en el recuadro de *cumple en su desempeño* o en el de *aún no cumple en su desempeño*, y se deberá anotar en el espacio correspondiente las razones específicas y concretas del dictamen. También se anotará el promedio logrado en la evaluación de la calidad, y la escala correspondiente.

NOMBRES:		LUGAR DEL TALLER:			
COMUNIDAD QUE RECIBE LOS SERVICIOS:		FECHA:			
A. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN					PORCENTAJE:
1. Diseñar el proceso:					PORCENTAJE:
La persona es competente cuando:	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (80)	En desacuerdo (60)	Totalmente en desacuerdo (0)	Observaciones y Sugerencias
1.1 Entrega el Plan de sesión en el tiempo y el formato establecido. (2)					
1.2 Ajusta el Plan de sesión de acuerdo con las observaciones y áreas de mejora					

identificadas en la revisión. (3)					
1.3 Selecciona y/o diseña los materiales y recursos didácticos de acuerdo con el Plan de sesión. (2)					
1.4 Adapta los materiales y recursos didácticos de acuerdo con el Plan de sesión, el perfil y número de participantes. (3)					

2. Preparar el proceso de formación:		PORCENTAJE:			
La persona es competente cuando:	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (80)	En desacuerdo (60)	Totalmente en desacuerdo (0)	Observaciones y Sugerencias
2.1 Revisa que el local esté de acuerdo a la estrategia didáctica y al contexto en el que se desarrolla el proceso de facilitación. (2)					
2.2 Verifica que el mobiliario esté de acuerdo con el Plan de sesión, el número de participantes y al contexto en el que se desarrolla el proceso de facilitación. (1)					
2.3 Comprueba que los materiales: (hojas, hojas de rotafolio, plumones, etc) sean suficientes y estén de acuerdo con la estrategia planteada. (1)					
2.4 Comprueba que los materiales y recursos didácticos que proporcionará a los participantes, sean suficientes, legibles y estén ordenados de acuerdo con el plan de sesión					

(2)					
-----	--	--	--	--	--

B. FACILITACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN					PORCENTAJE:
3. Facilitar el proceso de formación					
La persona es competente cuando:	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (80)	En desacuerdo (60)	Totalmente en desacuerdo (0)	Observaciones y Sugerencias
3.1 Establece compromisos de resultados con los participantes al inicio del proceso de facilitación. (2)					
3.2 Identifica las experiencias y conocimientos anteriores de los participantes respecto a los contenidos del proceso de facilitación. (2)					
3.3 La explicación del propósito, resultados, y objetivos contenidos del Plan de sesión la lleva a cabo al inicio del mismo. (3)					
3.4 El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al propósito del proceso y a los resultados determinados en el Plan de sesión. (2)					

B. FACILITACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN					PORCENTAJE:
3. Facilitar el proceso de formación					
La persona es competente cuando:	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (80)	En desacuerdo (60)	Totalmente en desacuerdo (0)	Observaciones y Sugerencias
3.5 Establece compromisos de resultados con los participantes al inicio del proceso de facilitación. (2)					
3.6 Identifica las experiencias y					

<p>conocimientos anteriores de los participantes respecto a los contenidos del proceso de facilitación.</p> <p>(2)</p>					
<p>3.7 La explicación del propósito, resultados, y objetivos contenidos del Plan de sesión la lleva a cabo al inicio del mismo.</p> <p>(3)</p>					
<p>3.8 El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al propósito del proceso y a los resultados determinados en el Plan de sesión.</p> <p>(2)</p>					
<p>3.9 La creación de un ambiente participativo en el grupo lo promueve permanentemente.</p> <p>(1)</p>					
<p>3.10 El acuerdo sobre las reglas de la sesión y participación lo lleva a cabo con el grupo en la etapa inicial del proceso.</p> <p>(1)</p>					
<p>3.11 Aplica técnicas didácticas (expositiva, diálogo –discusión y demostración-ejecución) de acuerdo con los resultados del plan de sesión.</p> <p>(3)</p>					
<p>3.12 Propicia el intercambio de experiencias por parte de los participantes sobre cada tema abordado en el proceso.</p> <p>(3)</p>					
<p>3.13 Las conclusiones de lo aprendido las hace al final de cada sesión con la participación del grupo.</p> <p>(2)</p>					
<p>3.14 Resuelve imprevistos que surgen en el desarrollo del proceso de formación.</p> <p>(1)</p>					

C. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROCESO DE FORMACIÓN PORCENTAJE:					
4. Evaluar integralmente el proceso					
La persona es competente cuando:	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (80)	En desacuerdo (60)	Totalmente en desacuerdo (0)	Observaciones y Sugerencias
4.1 Aplica el formato de evaluación final del taller para verificar su desempeño y la satisfacción de los usuarios. (3)					
4.2 Aplica la evaluación durante el proceso de facilitación y toma en consideración los resultados para modificar sus estrategias (3)					
4.3 Sistematiza los resultados de las evaluaciones aplicadas a los participantes. (1)					
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:					
FIRMA DEL EVALUADOR:					
OBSERVACIONES DEL FORMADOR:					
FIRMA DEL FORMADOR:					
Por ningún motivo firmar si el formato se encuentra en blanco					

Escala de calidad

Sobresaliente
(90 a 100 puntos)
Mínima
(70 a 79.99 puntos)

Satisfactoria
(80 a 89.99 puntos)
No Satisfactoria
(Menos de 70 puntos)

DICTAMEN:

- Cumple en su desempeño
- Aún no cumple en su desempeño

Razones de cumplimiento o aún no cumplimiento

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE FORMACIÓN:

(EN PORCENTAJE)

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL FORMADOR

Anexo 3:
***Fichas de evaluación y calificaciones
individuales de los estudiantes.***

Cod. Alumno 1					
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	20,0	9,0	42,0	71,0	Falta mayor participación en la facilitación del taller. Falta coordinación con los compañeros de equipo. No hay planificación en los talleres
Segundo	20,0	5,8	41,0	66,8	Le falta seguridad en el momento de facilitar
Tercero	25,0	20,0	43,4	88,4	Ha mejorado, interviene y apoya a sus compañeros en el momento de la facilitación, se ocupa de la planeación
Cuarto	25,0	20,0	45,0	90,0	Su seguridad sobre el conocimiento del tema del turismo es grande, tiene calma para trabajar en equipo y se esfuerza por realizar de la mejor manera lo que se lo delega
Promedio	22,5	13,7	42,9	79,1	
Calificación total				79,1	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno 2					
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	20,0	20,0	39,0	79,0	Tiene inseguridad cuando facilita, falta coordinación y participación en el grupo.
Segundo	30,0	11,8	42,0	83,8	Le falta más seguridad, tiene capacidades para dar, no motiva al grupo lo suficiente.
Tercero	30,0	20,0	41,2	91,2	Tiene seguridad, habla alto, conoce los temas, planifica y evalúa.
Cuarto	30,0	20,0	45,8	95,8	Tiene seguridad, dirige los talleres, motiva la participación de los asistentes.
Promedio	27,5	18,0	42,0	87,5	
Calificación total				87,5	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno		3			
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	15,0	10,0	39,7	64,7	No asume el rol de facilitador. No se realizó la planificación. Falto dominio en los temas a tratarse.
Segundo	25,0	16,4	42,4	83,8	Le falta seguridad cuando facilita. Coordina y organiza con los compañeros del diplomado.
Tercero	30,0	11,0	43,7	84,7	Todavía no integra todo el proceso.
Cuarto	0,0	0,0	44,2	44,2	Tiene seguridad cuando facilita. Apoya a sus compañeros, planifica el taller.
Promedio	17,5	9,4	42,5	69,3	
Calificación total				69,3	
Título obtenido			CERTIFICADO		

Cod. Alumno		4			
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	30,0	17,0	40,8	87,8	Tiene seguridad al facilitar, le falta coordinar con los compañeros del diplomado.
Segundo	30,0	16,6	40,8	87,4	No trabaja en equipo, le falta motivar la participación de la gente, tiene dificultad por no hablar el a'ingue
Tercero	30,0	15,0	40,0	85,0	Conoce los temas que se van a tratar
Cuarto	30,0	20,0	44,3	94,3	Motiva a los participantes, tiene seguridad, ha mejorado la coordinación entre compañeros.
Promedio	30,0	17,2	41,4	88,6	
Calificación total				88,6	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno 5					
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	20,0	13,0	35,0	68,0	Es responsable en el cumplimiento de actividades, desde la planificación, la facilitación en campo y en la evaluación posterior. Su actitud y optimismo ante procesos a mediano plazo y con participación comunitaria fueron mejorando en cada módulo
Segundo	30,0	12,8	39,0	81,8	
Tercero	30,0	13,0	42,5	85,5	
Cuarto	30,0	19,0	45,0	94,0	
Promedio	27,5	14,5	40,4	82,3	
Calificación total				82,3	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno 6					
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	15,0	18,0	29,0	62,0	Apoya en la facilitación especialmente con dinámicas y motivación a la gente. No se dio tiempo para coordinar los diferentes eventos. No le gusta trabajar la parte académica. No participo en todos los eventos programados.
Segundo	15,0	15,2	32,0	62,2	
Tercero	15,0	9,2	44,0	68,2	
Cuarto	20,0	19,0	49,0	88,0	
Promedio	16,3	15,4	38,5	70,1	
Calificación total				70,1	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno 7					
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	30,0	20,0	42,5	92,5	Cuenta con experiencia en el trabajo de campo, facilidad en la facilitación, utiliza dinámicas
Segundo	30,0	20,0	40,0	90,0	

Tercero	30,0	20,0	44,0	94,0	apropias al tema que se esta tratando. No participo en todos los seguimientos a la réplica en el campo
Cuarto	30,0	18,0	47,0	95,0	
Promedio	30,0	19,5	43,4	92,9	
Calificación total				92,9	
Título obtenido			DIPLOMA		

Cod. Alumno		8				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	20,0	17,0	45,0	82,0	Cumple con lo propuesto en el formato de evaluación, preocupación permanente en ir elevando su conocimiento académico. Participación activa en la réplica de los talleres	
Segundo	30,0	17,6	47,0	94,6		
Tercero	30,0	17,8	49,0	96,8		
Cuarto	30,0	18,0	50,0	98,0		
Promedio	27,5	17,6	47,8	92,9		
Calificación total				92,9		
Título obtenido			DIPLOMA			

Cod. Alumno		9				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	30,0	17,0	42,5	89,5	Buen desempeño académico. Apoya en la planificación. Realiza buen trabajo de coordinación. No participó en el último taller de réplica del diplomado (fue involuntario)	
Segundo	30,0	19,0	45,0	94,0		
Tercero	30,0	18,4	45,0	93,4		
Cuarto	30,0	19,0	47,5	96,5		
Promedio	30,0	18,4	45,0	93,4		
Calificación total				93,4		
Título obtenido			DIPLOMA			

Cod. Alumno		10				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	25,0	10,0	31,0	66,0	No cumple con toda la propuesta de desempeño, no hay preocupación en la convocatoria y coordinación de actividades. Descuida la parte académica. Excelente relación comunitaria. No cumplió en la participar de todos los eventos	
Segundo	25,0	12,8	35,0	72,8		
Tercero	30,0	11,0	35,0	76,0		
Cuarto	0,0	0,0	0,0	0,0		
Promedio	20,0	8,5	25,3	53,7		
Calificación total				53,7		
Título obtenido			CERTIFICADO			

Cod. Alumno		11				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	0,0	0,0	0,0	0,0	Poca participación en los talleres de campo. No toma iniciativas para apoyar al resto del equipo.	
Segundo	15,0	12,6	26,0	53,6		
Tercero	15,0	20,0	28,0	63,0		
Cuarto	15,0	20,0	30,0	65,0		
Promedio	11,3	13,2	21,0	45,4		
Calificación total				45,4		
Título obtenido			CERTIFICADO			

Cod. Alumno		12				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	25,0	16,0	49,0	90,0	No cumplió con todos los eventos programados. No le gusta coordinar. No apoya al trabajo de planificación. Buena actitud en la relación con la gente y apoya la facilitación.	
Segundo	25,0	14,0	0,0	39,0		
Tercero	0,0	0,0	0,0	0,0		
Cuarto	30,0	17,0	0,0	47,0		

Promedio	20,0	11,8	12,3	44,0
Calificación total				44,0
Título obtenido			CERTIFICADO	

Cod. Alumno		13				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	25,0	18,0	38,7	81,7	Coordina acciones con sus compañeros, Hace una buena facilitación, tiene conocimiento del tema.	
Segundo	30,0	18,6	38,1	86,7	No estuvo presente como facilitador, Faltó coordinación con el resto del equipo, no estaba motivado.	
Tercero	30,0	15,0	40,1	85,1	Falta integrar todo el proceso.	
Cuarto	30,0	20,0	40,9	90,9	Necesita un tanto más de energía, habla claro y alto, planifica y apoya a los compañeros.	
Promedio	28,8	17,9	39,5	86,1		
Calificación total				86,1		
Título obtenido			DIPLOMA			

Cod. Alumno		14				
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones	
Primero	25,0	17,0	42,0	84,0	No cumple con toda la propuesta de desempeño, no hay preocupación en la convocatoria y coordinación de actividades. Interés en el aprendizaje. Excelente relación comunitaria.	
Segundo	30,0	14,0	38,0	82,0		
Tercero	30,0	17,0	45,0	92,0		
Cuarto	30,0	17,0	47,5	94,5		
Promedio	28,8	16,3	43,1	88,1		
Calificación total				88,1		
Título obtenido						

Cod. Alumno		15			
MODULO	Participación en aula – asistencia (30%)	Evaluación académica (20%)	Evaluación de desempeño (50%)	Promedio por módulos	Observaciones
Primero	20,0	15,0	40,7	75,7	Le falta seguridad en la facilitación, Hay que repasar los contenidos que se van a tratar.
Segundo	25,0	8,2	40,4	73,6	Le falta comprometerse más, se distrae cuando no está facilitando, le falta seguridad.
Tercero	30,0	12,0	42,4	84,4	Tiene seguridad frente al grupo, planifica, apoya a sus compañeros.
Cuarto	25,0	20,0	44,6	89,6	Participa todo el tiempo, sabe cuando requieren de su apoyo, tiene seguridad, conoce los conceptos que se van a tratar.
Promedio	25,0	13,8	42,0	80,8	
Calificación total				80,8	
Título obtenido			DIPLOMA		